COLLOQUE

LE 6 NOVEMBRE 1985

Hôtel Hilton International de Dorval

par le Conseil des denrées alimentaires du Québec

87-03201/

COLLOQUE

"QUALITÉ: STRATÉGIE OU PHILOSOPHIE"

LE 6 NOVEMBRE 1985

HÔTEL HILTON INTERNATIONAL DE DORVAL

PAR
LE CONSEIL DES
DENRÉES ALIMENTAIRES
DU QUÉBEC

ISBN 2-551-08637-9
Dépôt légal - 2e trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec

COMITÉ EXÉCUTIF DU C.D.A.Q.

CONSTANTINEAU, Richard
Président-directeur général, Pomexpan
(Président)

DUFOUR, Jean-Claude
Professeur, Département d'économie rurale, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, université Laval
(Vice-président)

GIROUX, Roger
Directeur technique, Division Lait de transformation, Agropur, Coopérative agro-alimentaire
(Vice-président)

GRÉGOIRE, Yvan
Directeur du Service de recherche en agro-alimentaire, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Vice-président)

CHEZ, Daniel
Directeur de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (Directeur)

HÉBERT, Jean
Directeur de la recherche, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Directeur)

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire du Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Secrétaire)

COMITÉ D'ASSURANCE QUALITÉ

HÉBERT, Jean
Directeur de la recherche, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Président)

BANVILLE, Gilbert-J.
Directeur, Station de recherche agricole Les Buissons, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

BOULERICE, Maurice
Surintendant de la Division des laboratoires du Service de l'environnement, Communauté urbaine de Montréal

CHARRON, Jean-Paul
Directeur de l'Assurance qualité, Les Aliments Delisle Ltée

ÉMARD, Léo
Professeur, Institut de technologie agricole et alimentaire, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

GIGUÈRE, Lucille
Directrice de la Qualité des services, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec

JACQUES, Adrien
Chimiste

LEMAY, Michel
Directeur, Direction de l'inspection des produits marins, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

COMITÉ D'ASSURANCE QUALITÉ
(Suite)

MARCOUX, Robert
Directeur, Service d'aide technologique aux entreprises, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MASSON, Ghislain
Coordonnateur à la technologie de la transformation, Sous-ministériat aux pêches maritimes, D.R.S.T., ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MORIN, Gilles
Médecin vétérinaire, responsable des programmes de formation et de développement pour la Direction générale de l'inspection vétérinaire, Agriculture Canada (pour le Québec)

PIETT, Michel
Directeur adjoint des services techniques, Agropur, Coopérative agro-alimentaire

SIMARD, Ronald
Directeur, Département des sciences et technologies des aliments, université Laval

TREMBLAY, Jocelyn
Président et directeur général, Société des alcools du Québec

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire, Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

COMITÉ D'ORGANISATION DU COLLOQUE

LEMAY, Michel
Directeur, Direction de l'inspection des produits marins, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Président)

BÉLANGER, Jean-Marie
Directeur adjoint, Direction du développement industriel, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

BOUTIN, Gérard
Directeur du Service du développement des marchés intérieurs, Direction du développement commercial, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

DANSEREAU, Daniel
Gérant de programme, Direction de la production et de l'inspection des aliments, Agriculture Canada

GAUTHIER, Michel
Chef du Contrôle de la qualité, Labatt Limitée

MARCOUX, Robert
Directeur du Service d'aide technologique aux entreprises, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

SAYEM, Nour
Conseillère en agro-alimentation, Groupe-Conseil Roche Ltée

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire, Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Secrétaire)

ANIMATEUR

BERTRAND, Raymond
Président, Institut canadien de la distribution alimentaire

PRÉSIDENT DU COLLOQUE

GAGNON, Marcel
Directeur du C.R.E.S.A.L.A., Institut Armand-Frappier

CONFÉRENCIERS

BERTRAND, Guy
Directeur de la gestion de la qualité, Société des alcools du Québec

NANTAIS, Guy
Président-directeur général, Aliments Béatrice Québec Inc.

MATTISON, Allan
Vice-président, Marques Maison, Steinberg Inc.

SMYTH, Thomas D.
Président et chef de la Direction de la Société Heinz du Canada Limitée

SMITH, Georges
Directeur de l'assurance qualité, MacDonald Corporation

MIYAUCHI, Akira
Président, Nakamuraya Co. Ltd.

INVITÉ

DANEAU, Marcel
Directeur général, Centre québécois de relations internationales

RESPONSABLE DE L'INSCRIPTION ET SECRÉTARIAT

RUEL, Carole
Agente de secrétariat, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

COMITÉ D'ACCUEIL

BÉLANGER, Paul
Technicien en administration, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

LEDUC, Lise
Agente de secrétariat, Direction du développement industriel, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

LABELLE, Lise
Agente de secrétariat, Service du développement des marchés intérieurs, Direction du développement commercial, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

TABLE DES MATIÈRES

	Page
M. Marcel Gagnon Mot de bienvenue du président du colloque	2
M. Guy Bertrand (S.A.Q.) "La gestion de la qualité"	7
M. Guy Nantais (Aliments Béatrice Québec Inc.) "Qualité: Stratégie ou philosophie"	18
M. Allan Mattison (Steinberg Inc.) "Le contrôle de la qualité chez Steinberg"	27
M. Marcel Daneau - Présentation de M. Marcel Gagnon ..... - Témoignage des membres du C.D.A.Q. et du Comité d'assurance qualité à M. Marcel Gagnon	49 54
M. Thomas D. Smyth (H.J. Heinz du Canada Limitée) "Le concept de la qualité chez Heinz"	56
M. Georges Smith (McDonald Corporation) "Le rôle de la qualité chez McDonald's"	73
M. Akira Miyauchi (Nakamuraya Co. Ltd) "L'assurance de la qualité chez Nakamuraya Co. Ltd et ses activités de contrôle de la qualité"	84
Commanditaires	148
Remerciements	149

M. Raymond Bertrand

Président
Institut canadien de la distribution alimentaire

ANIMATEUR DU COLLOQUE

M. Marcel Gagnon

Directeur du C.R.E.S.A.L.A. - I.A.F.

MOT DE BIENVENUE DU PRÉSIDENT DU COLLOQUE

Chers amis,

Ce colloque sur l'assurance qualité s'adresse en priorité aux administrateurs et cadres supérieurs des entreprises du secteur bio-alimentaire. C'est donc avec plaisir et en qualité de président que j'ai l'honneur de vous souhaiter à tous et chacun la plus cordiale bienvenue. Je vous félicite et vous remercie d'être venus si nombreux participer à cette journée de réflexion où, ensemble, nous tenterons en compagnie de collègues praticiens d'approfondir le concept: qualité.

Le comité organisateur les a choisis sur le volet en utilisant comme critères principaux leur expérience, leur engagement journalier dans l'établissement et le remaniement constant de la stratégie dans leur entreprise ainsi que dans l'imprégnation de la philosophie qu'est l'assurance qualité chez tous les niveaux de personnels qui oeuvrent au sein de leur organisation respective.

Cette animation qu'ils s'efforceront de provoquer devrait permettre à tous les participants d'être actifs lors des deux périodes de questions réservées à cette fin au programme.

Permettez-moi de lancer le débat rapidement en insistant sur la distinction à faire quant aux termes "assurance qualité" et "contrôle de la qualité" qui sont souvent utilisés comme synonymes et interchangeables dans votre vocabulaire journalier. Pourtant, ils sont bien distincts et s'adressent à deux réalités de niveaux bien différents, soit le niveau philosophique: l'assurance qualité et le niveau de l'outil au service de l'application de cette philosophie: le contrôle de la qualité.

Depuis près de quatorze ans, nous avons fait nôtre, au C.R.E.S.A.L.A.-I.A.F., la définition suivante proposée par la N.A.S.A.:

> "L'assurance qualité est un modèle systématique et planifié de toutes les actions nécessaires à l'établissement d'une confiance raisonnable que le produit fini donnera satisfaction lors de son utilisation ultime."

L'assurance qualité est un concept: une manière d'aborder un sujet totalement coordonnée et intégrée, qui comprend toutes les facettes administratives et toutes les fonctions corporatives. Si on accepte cette définition comme appropriée, il s'ensuit que l'assurance qualité doit d'abord et avant tout être le "modus vivendi" de la haute administration et de là, filtrer vers ceux qui remplissent à tous les niveaux les fonctions au sein de l'entreprise. Cette philosophie est immuable quel que soit le type de produits.

Par ailleurs, le contrôle de la qualité n'est autre chose que l'outil avec lequel on mesure et surveille le degré d'adhérence aux critères établis pour chaque produit: intrants, étapes de la production, produits finis, entreposage et distribution. L'outil peut et doit varier selon les critères à évaluer.

Ici, il faut une mise en garde: l'outil ne doit pas devenir le point focal donc, une fin en lui-même. J'ai trop souvent constaté dans certaines entreprises que la partie contrôle de la qualité peut facilement fausser la philosophie de l'assurance qualité. L'entreprise a comme objectif principal non pas le fonctionnement d'un système mais bien la vente d'un produit et l'assurance d'une exploitation profitable.

Pour illustrer mon point de vue, permettez-moi d'avoir recours à une démonstration qui aura peut-être l'air simpliste mais que je sais réaliste pour en avoir constaté l'équivalent trop souvent.

Posons que je suis l'heureux propriétaire d'une vache. La raison d'être de la vache c'est de produire du lait. Si vous mettez la ruminante au pacage et lui laissez manger l'herbe, elle produira automatiquement plusieurs litres de lait. Le procédé consiste tout bêtement à manger de l'herbe, muter cette herbe en lait et ensuite extraire le lait du pis. Toutefois, si je suis atteint de la maladie appelée "systémite", je cesse de m'intéresser au lait. J'engage des techniciens pour compter le nombre et mesurer la hauteur des brins d'herbe mangés par ma vache; compter le nombre de pas qu'elle fait dans le pâturage; mesurer le temps et le nombre de fois qu'elle regarde par-dessus la clôture et établir le niveau du son qu'elle produit chaque fois qu'elle beugle.

Il me faut alors acheter un petit ordinateur et engager un opérateur pour emmagasiner les résultats, ce qui m'obligera à avoir aussi du personnel pour dessiner des formuleires qui permettront de présenter les données dans l'ordre acceptable par le programme de l'ordinateur.

Enfin, à la fin de l'année budgétaire, je me retrouve avec un vaste et stimulant volume d'informations mais j'aurai ajouté énormément au coût de mon exploitation; et, en systématisant de cette façon, je me retrouve avec une perte d'argent importante sur chaque litre de lait vendu. Bien entendu, ma manière de considérer la question est des plus modernes et parfaitement en accord avec la pratique des affaires mais le résultat net est qu'il me faut vendre ma vache pour payer les frais généraux (overhead).

Avec Peter Drucker, je termine en disant attention! "The only things that evolve by themselves in an organization are disorder, friction and malperformance".

Je souhaite à tous un colloque et une journée stimulants remplis d'échanges enrichissants. Merci.

M. Guy Bertrand

Directeur, Gestion de la qualité
Société des alcools du Québec

LA GESTION DE LA QUALITÉ

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

J'aimerais tout d'abord remercier les responsables du Conseil des denrées alimentaires du Québec pour cette aimable invitation. Voici une chance unique pour moi de parler à des gens qui, d'une part, comprennent l'importance de la gestion de la qualité et, d'autre part, connaissent les problèmes auxquels nous avons à faire face.

Il y a plus d'une semaine, l'allocution que j'avais préparée était plutôt théorique et traitait de la gestion de la qua-

lité en général. J'ai changé mon fusil d'épaule depuis que les médias visent notre service de tous bords, tous côtés. La gestion en général c'est bien beau, et les voeux pieux souhaitables. Mais ces jours-ci, croyez-moi, le glycol nous fait prendre les bouchées doubles. Je vous parlerai donc du cas type que nous vivons depuis l'été dernier en l'appliquant à notre service en général. Avant d'attaquer le vif du sujet, prenons, si vous le voulez bien, quelques moments pour revoir rapidement l'histoire de la Société des alcools du Québec.

En fait, cette histoire remonte à 1914, année au cours de laquelle la loi Volstead est adoptée aux États-Unis. Cette loi rendait illégale le commerce de l'alcool chez nos voisins: la prohibition était née, elle devait durer 17 ans.

Au début du siècle, le travail à la chaîne tel que nous le connaissons aujourd'hui existait déjà mais dans certaines industries seulement, tel le textile. L'embouteillage des boissons se faisait toujours à la main et le contrôle de la qualité de l'époque ne devait pas être très rigoureux, c'est le moins que l'on puisse dire! Ajoutons à cela la nouvelle loi américaine qui rendait le commerce de l'alcool illégal et, de ce fait, le mettait dans les mains de gens dont la conscience n'avait d'égal que l'appât du gain. Le contrôle était relégué aux oubliettes. Les "speak-easies", bêtes noires d'Elliott Ness, vendaient des tords-boyaux que nos consommateurs d'aujourd'hui utiliseraient comme décapants en prenant soin de travailler avec des gants.

Le public d'alors réclamait de la qualité au même titre que celui d'aujourd'hui. Ici au Québec, ce grand vent sec de la prohibition n'a pas soufflé, mais ses effets se sont fait sentir. Nombreux étaient nos grands-pères qui ont distillé de la "bagosse" pour les Américains... tout en consommant un peu ... le petit blanc. Un contrôle s'imposait et dès 1921, l'ancienne Commission des liqueurs est née.

La seule raison d'être de la Société à l'époque comme aujourd'hui d'ailleurs était et est toujours le contrôle de la qualité. Évidemment, cette Commission vendait les boissons alcooliques dans des officines où c'était presque gênant d'entrer. Va sans dire que les membres du clergé n'achetaient pas leur vin de messe dans ces magasins! L'alcool n'était pas interdit au Québec, mais on ne faisait pas la publicité de ces produits, toutefois la qualité était surveillée de près, si bien qu'après quelques années, les "bootleggers" américains copiaient les étiquettes de la Commission, les collaient sur leurs bouteilles comme garantie de qualité. Depuis ce temps, la Commission des liqueurs est devenue la Régie des alcools et, à la suite de la commission Thinel, est devenue la Société des alcools du Québec. Le but premier était de contrôler, il est maintenant de gérer la qualité. Aujourd'hui, nous avons au centre de distribution de Montréal, les meilleures installations au pays, et nous nous en servons!

Cette histoire nous amène en juillet dernier. Vous allez me dire que ça fait un grand saut tout d'un coup, mais raconter 64 ans d'histoire serait un peu long ici. Donc, juillet

dernier, et l'Autriche. Nous apprenons par les journaux, comme tout le monde, que certains vins contiennent du diéthylène glycol.

Il y a des viticulteurs qui ajoutent ce produit pour adoucir leurs vins. Bien entendu, ça ne s'était jamais vu. Les médias font immédiatement le rapprochement avec l'antigel pour les radiateurs de voitures. Je suis certain que vous vous souvenez des manchettes.

Notre laboratoire se met à l'oeuvre. Je n'ai pas besoin de vous dire à vous ce que c'est que de mettre au point une technique. Ce travail a commencé un vendredi matin. Toute la fin de semaine s'est passée au bureau. Je ne sais pas chez vous, mais chez nous, les fins de semaine ont quelque chose de sacré. Donc, le nez dans les éprouvettes toute la fin de semaine. Dès le mardi matin, au moyen de la chromatographie en phase gazeuse et liquide, nous pouvions affirmer que les vins autrichiens que nous vendions ne contenaient pas de diéthylène glycol. Il s'agissait de douze échantillons.

À partir de ce moment-là, il nous fallait analyser d'autres vins, il nous fallait développer une stratégie d'analyses. Nous avons donc commencé par analyser les vins des pays limitrophes à l'Autriche. Il était quand même impensable d'analyser d'un seul coup les quelque 1 700 différents vins que nous vendons. Pendant ce temps, nous avons raffiné les techniques et sommes parvenus à déceler des quantités aussi infimes que deux (2) mg au litre.

Personne à ce moment-là ne connaissait la toxicité de ce produit. Depuis, il semble que le consensus établit la dose léthale à 1 Gr au kilo de poids. Sur le plan commulatif, nous n'avons pas encore reçu de données.

Nous avons mis jusqu'à la mi-août pour analyser les vins allemands et ceux provenant de pays voisins de l'Autriche. Ceci représentait plus d'une centaine de vins. Ces analyses ont toutes donné des résultats négatifs.

Le 3 octobre dernier, nous apprenons que plusieurs vins italiens de la maison Dogliani contenaient eux aussi du glycol. De la liste américaine, deux vins étaient en vente ici. Le chromatographe se remet en action. Ces deux vins sont retirés du marché immédiatement. Nous en soupçonnons trois autres. Nous demandons donc au ministère fédéral de la Santé et du Bien-être social de confirmer nos soupçons. Ces trois vins contenaient effectivement des traces de glycol. Nous les avons retirés le 28 octobre dernier.

Tout récemment, nous avons appris que certains vins autrichiens contiennent de l'azoture de sodium. Évidemment, nous sommes déjà à analyser ces vins. Tout comme vous, nous vivons l'action/réaction. Nous ne pouvons pas prévoir quels produits seront ajoutés, en quelles quantités et à quelle date. Le meilleur exemple que je puisse fournir est celui du dopage des athlètes olympiques.

Les nouvelles drogues que prennent ces athlètes ne sont pas toujours connues d'une part, et d'autre part, si quelqu'un

n'avertit pas les responsables du contrôle, elles passeront inaperçues. Nous vivons donc un état de fait semblable dans notre industrie.

Nous avons, malgré ce handicap, des armes. La meilleure en notre possession est la dissuasion. Voici comment. Les vins autrichiens n'ont pas été vendus ici l'été dernier parce que les fournisseurs savent que nous sommes vigilants et que nous possédons le matériel nécessaire pour déceler rapidement des produits nocifs. La S.A.Q. a une réputation de gestion de la qualité devenue internationale. Nous sommes sinon la plus ancienne, une des plus anciennes sociétés qui font ce travail de surveillance de qualité. Lorsque nous acceptons de vendre une marque, c'est une forme de sanction. Immédiatement de nombreux autres distributeurs l'acceptent.

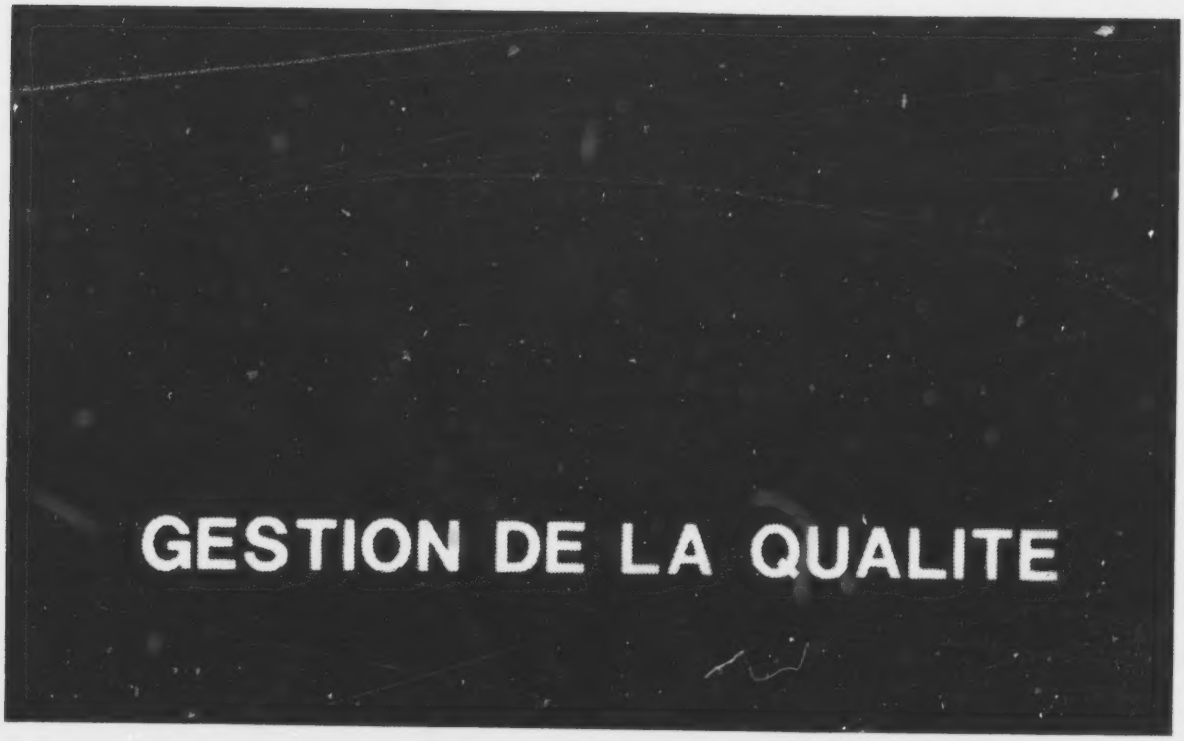
Nous sommes donc passés du "contrôle" à la "gestion" de la qualité; et, c'est voir grand, en ce sens que ce sont tous les services qui sont appelés à contribuer à la qualité du produit.

Cela engage tous les gestionnaires des divers services à qui on demande de considérer l'élément "qualité" dans le quotidien de leur opération. Que ce soit à l'achat, dans l'élaboration, ou dans la manutention du produit ou dans la production, la qualité doit intervenir comme un élément-clé de leur gestion au même titre que la gestion des ressources humaines ou des ressources financières.

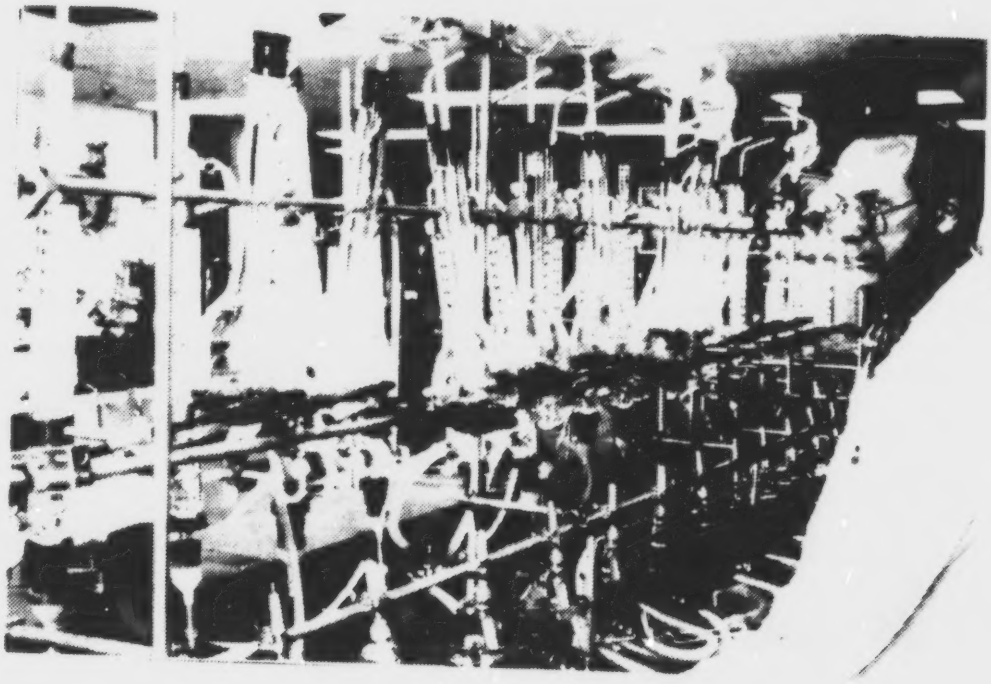
En terminant, j'aimerais rappeler que la gestion de la qualité à la Société des alcools du Québec est dans notre

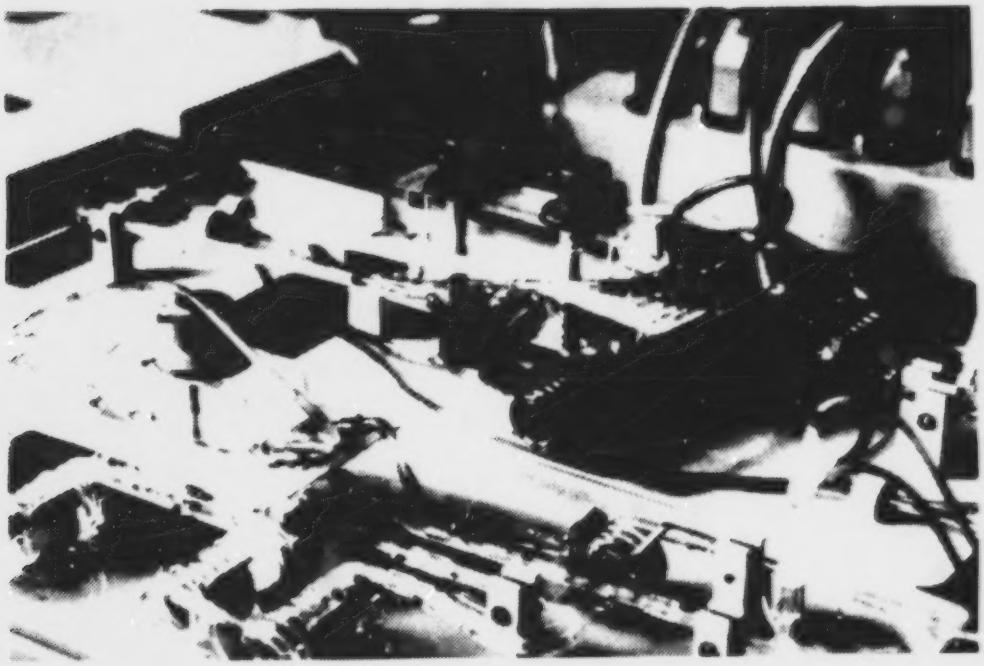
esprit synonyme de la gestion de notre image de marque. Elle est également, à mon avis, le gage de notre survie en tant qu'entreprise.

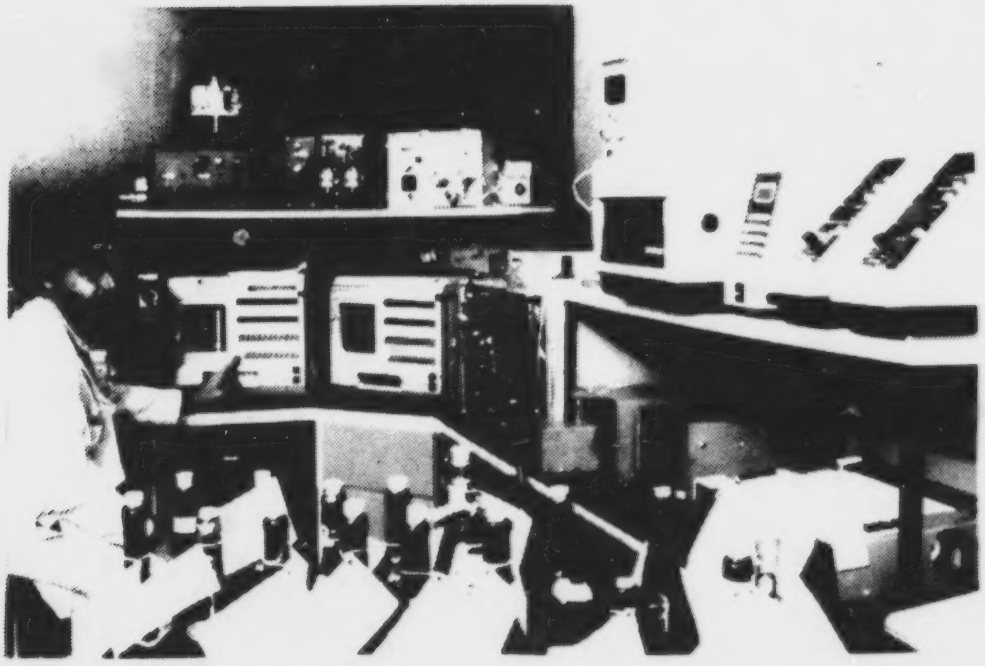
Je vous remercie.

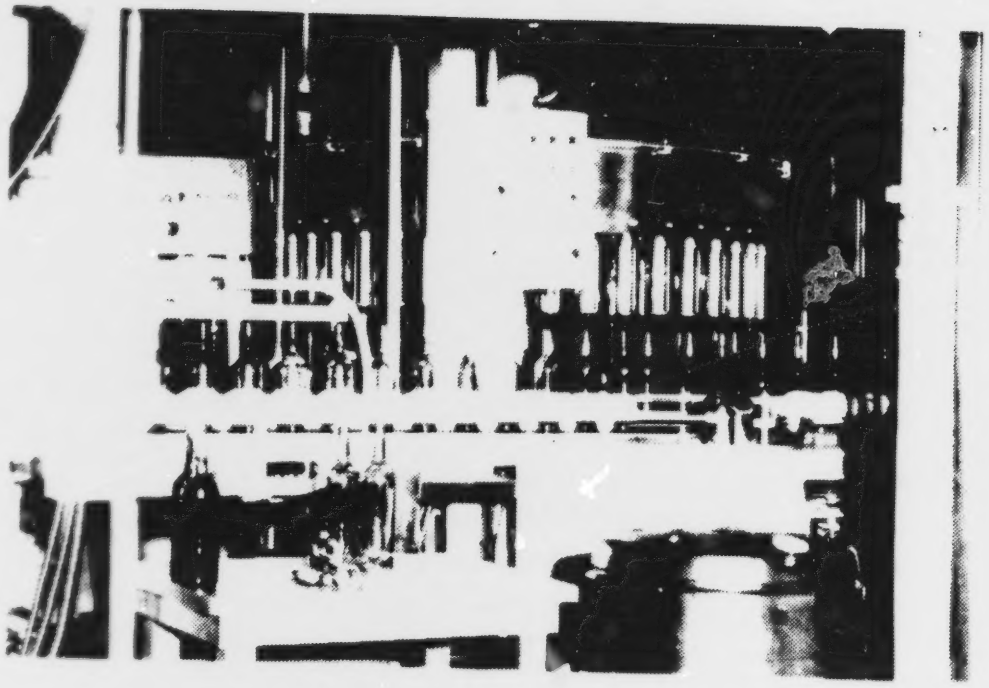

GESTION DE LA QUALITE

ACHAT
ELABORATION
MANUTENTION
PRODUCTION
QUALITE









Photographies: Gracieuseté de la Société des alcools du Québec.

M. Guy Nantais

Président-directeur général
Aliments Béatrice Québec Inc.

QUALITÉ: STRATÉGIE OU PHILOSOPHIE

Mesdames et Messieurs,

Je tiens à remercier le Conseil des denrées alimentaires du Québec de m'avoir donné l'occasion de venir vous rencontrer et, en particulier, de dialoguer avec vous sur un sujet qui est primordial dans le succès de toute compagnie sérieuse qui fonctionne sur une base professionnelle.

Je suis persuadé que plusieurs d'entre vous se posent, ou se sont posé antérieurement la question, à savoir, comment le nom V-H a pris naissance.

V-H fut fondé, de façon très modeste, en 1958, par M. Vincent Harrison, d'où viennent les initiales V-H.

M. Harrison était ce grand magicien qui exercait son métier à travers le Québec et, plus particulièrement, dans la région de Montréal.

Par la suite, en 1961, maître Raymond Daoust, criminaliste, s'est porté acquéreur de la compagnie, lequel depuis cette date, occupait le poste de président.

Dès 1966, le fait que maître Daoust était un homme d'affaires très averti, il prévoyait déjà une expansion très marquée de sa compagnie. Il décida donc de faire des études afin d'intéreser des compagnies sérieuses qui pourraient, tout en achetant ses actifs, respecter la consigne de conserver à tout prix la marque de commerce V-H.

La multinationale Béatrice, qui était déjà en affaires à cette date à travers le monde, fut intéressée par V-H.

Béatrice exploite actuellement des marques très renommées, telles que: les jus Tropicana, les valises Samsonite, Coca-Cola, les produits Hunt, Swift, et les fromages Crescent. De plus, elle administre en Ohio, une compagnie ayant une gamme de produits orientaux identiques à ceux de V-H: La Choy.

Imaginez cette fusion!

La Choy représente dix fois le volume de V-H et ouvre ses portes afin de fusionner les deux services du contrôle de qualité et des nouveaux produits.

Béatrice, deux ans après la fusion, réalise une première expansion de l'opération V-H.

Donc, la fusion est effectuée, et maître Raymond Daoust en demeure le président, jusqu'à son décès, en 1983.

Ayant occupé le poste de vice-président exécutif au sein de V-H de 1979 à 1983, par suite du décès de maître Daoust, les responsabilités de président-directeur général me furent confiées.

De 1979 à aujourd'hui, les ventes de cette compagnie ont augmenté d'une façon substantielle et ces résultats sont sûrement dus à un travail de leadership, à un travail d'équipe et, surtout, à l'importance que cette compagnie a toujours accordée à la QUALITÉ de ses produits et opérations, qui est le thème principal de ce colloque.

La gamme de produits qui sont offerts au consommateur se divisent en trois catégories:

1) Les Sauces: Côtes Levées, Prunes, Cerises, Ananas, Mandarin, Polynésienne, Soya et Teriyaki.

2) Les Conserves: Soupe Won Ton, Fèves Germées, Nouilles Frites.

3) Les Surgelés: Pâtés Impériaux, Mini Pâtés Impériaux, Pâte pour Pâtés Impériaux, Pois Chinois de plus en plus appelés Pois Mange-Tout.

Je tiens à faire remarquer que les recettes originales des produits V-H sont des recettes authentiques de Chine. Le fondateur, à la suite d'un voyage en Chine, procéda à l'expérimentation de ces recettes, donnant les résultats que nous connaissons aujourd'hui.

Les succès de la compagnie sont largement attribués aux nombreux cours d'art culinaire organisés à travers le Canada. D'ailleurs, les produits V-H sont vendus et distribués à travers le pays, par l'entremise de sept courtiers qui font affaire avec un personnel de vente très complet, qui travaille constamment sous les directives précises de l'organisation V-H.

Également, V-H a conçu et réalisé plus de vingt et une éditions de livres de recettes chinoises. Ces livres furent imprimés à plus de 500 000 exemplaires par édition.

Ce programme de cours d'art culinaire et de livres de recettes a été un atout très précieux dans la renommée de V-H.

Par contre, la raison principale du succès de V-H est, avant tout, la QUALITÉ qui a toujours été maintenue dans les diverses facettes de ses opérations.

Historiquement, le contrôle de la QUALITÉ dans l'alimentation est parallèle à l'évolution de la production de denrées alimentaires.

Le développement de méthodes instrumentales pour mesurer la QUALITÉ des produits vendus au consommateur, et des méthodes statistiques pour en interpréter les résultats, sont apparus au fil du temps sur le marché. Ce qui a donné aux fabricants tous les outils nécessaires pour développer et appliquer la PHILOSOPHIE et la STRATÉGIE du contrôle de la QUALITÉ.

D'ailleurs, la QUALITÉ se traduit de différentes façons.

C'est avant tout une PHILOSOPHIE qui est basée sur le souci constant:

1. D'améliorer la QUALITÉ des matières premières utilisées dans la fabrication des produits. Toujours s'assurer que ces matières premières sont d'excellente qualité.

2. D'améliorer la QUALITÉ des procédures de fabrication. Réviser de façon constante les procédures afin de s'assurer que ces dernières sont toujours à la fine pointe de la technologie.

3. D'améliorer la QUALITÉ des équipements utilisés pour la fabrication:
   - soit l'équipement proprement dit de la ligne de production;

- soit la QUALITÉ des contenants utilisés;
- soit la QUALITÉ des étiquettes présentées au consommateur. Faire une révision régulière afin de s'assurer que les étiquettes sont à la hauteur de la renommée de la compagnie;
- la méthode d'emballage des produits. Effectuer des recherches continuelles pour améliorer sans cesse la productivité.

4. D'améliorer la QUALITÉ du service à la clientèle:
   - soit lors de la réception des commandes du client;
   - lors de règlement de plaintes reçues du consommateur qui méritent une attention toute particulière.

5. D'améliorer la QUALITÉ des systèmes de contrôle à tous les niveaux.

6. Et comme dernier souci, et non le moindre, améliorer la QUALITÉ de l'administration et du personnel. S'assurer en tout temps d'exploiter une entreprise avec un personnel qualifié.

En d'autres mots, les techniques du contrôle de la QUALITÉ doivent être appliquées à l'ensemble des opérations de fabrication et de mise sur le marché d'une entreprise afin d'obtenir une exploitation saine et des plus efficace.

Une organisation qui a en main le contrôle de la QUALITÉ de ses opérations contribue:

1. À la réduction des rejets.

2. Au maintien d'une QUALITÉ uniforme.
3. À la croissance de la satisfaction de sa clientèle.
4. À l'enthousiasme et au dévouement de ses employés.

Et ce, tout en minimisant en même temps, le coût de ses opérations.

En fait, la QUALITÉ peut se résumer par:

"Le maintien de la QUALITÉ à des niveaux et tolérances acceptables par l'acheteur, tout en maintenant au minimum, les coûts du fabricant.

Développer cette PHILOSOPHIE, et ce, dans le simple travail quotidien, et à tous les niveaux, c'est:

"Découvrir que cette PHILOSOPHIE s'applique à toutes les STRATÉGIES du monde des affaires."

En effet, si, au départ, la réputation de la QUALITÉ de vos produits est établie, vous avez déjà un pas en avant, un PLUS sur beaucoup de compétiteurs. Donc, ayant ce souci de moins, vous pouvez passer à l'action avec assurance. De plus, il est bon de savoir que le consommateur réalise qu'il peut acheter votre produit en toute confiance.

Votre STRATÉGIE doit donc s'orienter vers une QUALITÉ encore supérieure.

Que ce soit au niveau du marketing ou des ventes, au niveau de la production ou encore à celui de l'administration de la compagnie, la STRATÉGIE s'applique.

Essentiellement, le contrôle de la QUALITÉ est l'évaluation constante d'une opération courante, alors que la recherche et le développement sont une recherche pour quelque chose de nouveau ou de différent.

VOUS VOUS DEVEZ donc de développer un certain degré de nervosité chez vos responsables du Contrôle de la QUALITÉ, afin d'éviter que ce contrôle devienne routinier.

VOUS VOUS DEVEZ d'engager au maximum vos responsables du Contrôle de QUALITÉ dans la surveillance des systèmes sanitaires, et ce, à tous les niveaux. Non seulement, doivent-ils participer, mais également ils doivent vous soumettre sur une base journalière, un rapport sur l'ensemble des systèmes sanitaires.

De plus, le dictionnaire Larousse définit, comme suit:

QUALITÉ: Excellence en quelque chose.
STRATÉGIE: Art de diriger un ensemble de dispositions.
PHILOSOPHIE: Étude rationnelle de la pensée humaine, menée du double point de vue de la connaissance et de l'action.

On peut donc dire que la QUALITÉ est non seulement une STRATÉGIE, mais elle est également une PHILOSOPHIE.

Assurez-vous de la présence de la QUALITÉ dans toutes vos opérations, et ainsi, VOUS VOUS ASSUREREZ LE SUCCÈS!

M. Allan Mattison

Vice-président, Marques Maison
Steinberg Inc.

LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ CHEZ STEINBERG

Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux d'être parmi vous pour dialoguer sur le thème du contrôle de la qualité. Nous venons tous de divers secteurs de l'agro-alimentaire, et je sais que nous repartirons tous d'ici enrichis d'idées nouvelles que nous pourrons appliquer à nos situations particulières.

Comme vous le savez tous, le contrôle de la qualité est l'un des principaux facteurs qui influencent directement le succès d'une entreprise. Et d'ailleurs, il existe une vérité toute simple qui marque bien le lien entre le succès et le contrôle de la qualité: si un client n'est pas satisfait de la qualité de vos produits ou de vos services, il vous le laisse toujours savoir, d'une façon ou d'une autre.

Eh bien, à l'instar de tous les autres détaillants, nous, chez Steinberg, voulons promouvoir des relations satisfaisantes avec la clientèle.

Aujourd'hui, j'aimerais vous entretenir de la façon dont Steinberg aborde la question du contrôle de la qualité pour s'assurer que ses clients sont satisfaits lorsqu'ils quittent leur supermarché. C'est donc dire que pour nous, contrôle de la qualité signifie offrir non seulement des produits satisfaisants, mais également un service tout aussi satisfaisant. Ces deux domaines: les produits et le service sont donc les sujets de ma causerie.

Sous ces deux chapitres, j'aimerais traiter des trois facettes principales du travail de contrôle de la qualité chez Steinberg, ou:

Premièrement, du rôle que jouent les rayons de produits alimentaires dans le maintien des normes de qualité,

Deuxièmement, du rôle que joue notre Service d'assurance de la qualité dans le choix de nouveaux produits,

dans l'examen des produits déjà en supermarché et dans la protection de nos marques maison, et

Troisièmement, du rôle que jouent les divers rayons dans la surveillance et l'établissement de normes de qualité pour le service.

Toutefois, avant d'expliquer chacun de ces points, j'aimerais prendre quelques instants pour vous situer exactement dans le contexte de notre philosophie de la qualité chez Steinberg.

Depuis que Steinberg a ouvert les portes de sa première épicerie, sur le boulevard Saint-Laurent, à Montréal, en 1917, sa philosophie est demeurée virtuellement la même. Ida Steinberg, mère de six enfants, a fondé la compagnie en ouvrant ce premier magasin. À l'époque, sa règle d'or pour s'assurer la fidélité de ses clients était, et je cite: "Donnez-leur en toujours plus qu'ils ne s'attendent à recevoir".

D'ailleurs, son fils, feu Sam Steinberg, ancien président de la compagnie, aimait raconter cette anecdote qui illustre bien la philosophie de sa mère. Un jour, alors que Sam n'était qu'un tout jeune apprenti, il vit une cliente glisser une pomme de plus dans son sac. Lorsqu'il se tourna vers sa mère pour l'avertir du fait, il se rendit compte qu'elle en avait, elle aussi, été témoin. Mais plutôt que de confronter la cliente, Mme Steinberg rajouta elle-même une autre pomme dans le sac de sa cliente à la grande surprise de son fils. Voilà une belle image de sa philosophie.

La tactique réussit car la cliente revint et Steinberg n'a pas cessé de croître depuis. Et plus l'organisation devenait complexe, plus la philosophie toute simple d'Ida s'incrustait. Dans les années 1930, par exemple, Steinberg fut l'un des premiers détaillants alimentaires à vendre des oeufs de qualité supérieure et aida éventuellement à établir le système moderne de calibrage des oeufs. Avant ce temps, afin d'en donner plus à ses clients, et pour s'assurer d'une qualité supérieure, Sam Steinberg payait plus que ses concurrents ses provisions quotidiennes d'oeufs. Plus encore, il exigeait que chaque oeuf soit passé à la chandelle.

Sam Steinberg nous a quittés depuis sept ans maintenant, mais tout comme sa mère, il a marqué de sa philosophie toutes les facettes de nos activités.

Chez Steinberg, la qualité est une tradition. Elle est le point de départ de notre planification stratégique pour les cent trente-huit supermarchés Steinberg de la division du Québec. La question demeure toujours de savoir comment en donner, aux clients, un peu plus qu'ils ne s'attendent à recevoir. Et nous savons que notre réponse est la bonne quand nous nous maintenons au rang des plus grands détaillants alimentaires au Canada.

En plus de nos supermarchés Steinberg, nous exploitons 74 supermarchés Miracle Food Mart en Ontario, 66 épiceries à assortiment limité Valdi en Ontario, 31 grands magasins Miracle Mart au Québec et en Ontario et vingt supermarchés géants mixtes Smitty's à Phoenix en Arizona. Steinberg

possède aussi plusieurs autres établissements de vente au détail dont des magasins-entrepôts, des dépanneurs et des unités spécialisées. De plus, nous sommes activement engagés dans les secteurs des restaurants, de la restauration minute et de la fabrication, particulièrement avec Sucre Lantic et Trillium Meats. Les ventes de Steinberg dépassent les trois milliards et demi de dollars chaque année. Nous vendons une très grande quantité de produits de qualité.

Naturellement, il ne m'est pas possible de traiter du contrôle de la qualité tel qu'il est exercé dans toutes les filiales de Steinberg; je concentrerai donc mes efforts sur les supermarchés et vous expliquerai comment nous assurons la qualité des produits que nous offrons.

Commençons par le premier des trois aspects du contrôle de la qualité chez Steinberg - l'auto-réglementation des rayons de produits alimentaires. La première étape de l'autosurveillance est l'établissement de normes. Chaque rayon de mise en marché établit ses propres normes, en sus de celles déjà fixées par les gouvernements. C'est grâce à ces deux séries de normes que nous maintenons un niveau très élevé de contrôle de la qualité. Laissez-moi vous citer notre rayon des viandes comme exemple.

Chez Steinberg, les activités des rayons des viandes sont centralisées d'une certaine façon car les normes établies pour les produits carnés sont visibles à chaque comptoir de viande dans chacun des supermarchés Steinberg. Ces normes sont fixées à partir de la directive de base suivante:

"Accorder la priorité à la qualité". C'est cette directive qui définit le cadre de travail de nos rayons des viandes.

Au cours des ans, des normes ont été établies pour trois groupes de produits: la viande fraîche, les produits de marques Maison et les charcuteries. Les acheteurs du rayon forment, avec la direction, l'équipe qui travaille à définir ces normes conjointement avec le Service d'assurance de la qualité: pour sa part, l'équipe d'acheteurs du rayon fournit les données relatives à la gestion et aux besoins de la clientèle tandis que le laboratoire d'assurance de la qualité apporte les connaissances techniques nécessaires à l'établissement des normes.

Jetons tout d'abord un coup d'oeil aux normes régissant la vente de viande fraîche. Elles démontrent bien les résultats positifs d'une telle coopération. Par exemple, saviez-vous que les normes de Steinberg pour la viande hachée dépassent celles du gouvernement?

Le gouvernement fédéral a fixé trois pourcentages de teneur en gras pour la viande hachée. La viande maigre ne doit pas contenir plus de 17% de gras, la viande mi-maigre, plus de 23% et la viande régulière, plus de 30%. Les pourcentages de gras pour les produits vendus dans nos supermarchés sont inférieurs dans les trois cas. Notre viande hachée maigre contient 2% moins de gras que ne l'exige la norme fixée par le gouvernement, notre viande mi-maigre en a 3% de moins, et notre viande régulière, un gros 5% de moins.

Naturellement, les normes sur la teneur en gras ne sont pas les seules dont se soucient nos rayons. Dans un autre domaine, des directives très strictes ont été établies pour la durée de conservation de chaque type de viande après que notre propre laboratoire d'assurance de la qualité a effectué de minutieuses analyses microbiologiques.

Par exemple, le boeuf haché ne passe pas plus qu'une journée dans les comptoirs de Steinberg. Il s'agit là d'une différence marquée entre les méthodes qu'utilisent des magasins autres que Steinberg. Certains d'entre eux peuvent simplement réduire les prix au fur et à mesure que la qualité de la viande se détériore. Chez Steinberg, toutefois, le facteur prix se place bon second après la qualité et nous préférons détruire un produit plutôt que de le vendre à une qualité inférieure.

Détruisons-nous pour autant de grandes quantités de viande? Laissez-moi vous dire, à ce sujet, que nos gérants de supermarché connaissent bien notre critère de durée de conservation; ils savent également que nous sommes inflexibles sur ce point. Conséquemment, ils ne mettent en étalage qu'une quantité de viande suffisante pour satisfaire la demande quotidienne. Et ils font de même pour le porc comme pour la volaille, qui ont tous deux une durée de conservation de deux jours.

Il nous est arrivé, récemment, de rappeler tous les produits d'un fournisseur spécifique. Je suis sûr que vous êtes tous au courant de l'incident qui s'est produit avec le thon à la

mi-septembre. Le fiasco a commencé après que l'émission télévisée "The Fifth Estate" eut annoncé que des millions de boîtes de thon vendues sous certaines marques étaient impropres à la consommation. Eh bien, nos normes de qualité très strictes chez Steinberg nous ont fait rappeler toutes les boîtes de thon vendues sous les marques en question avant même confirmation que le thon était vraiment impropre à la consommation. En fait, alors que les autres se débattaient à savoir si le thon était bon ou non, nous avions déjà rappelé les produits avant tous nos concurrents. En fin de compte, ces derniers ont fait de même après que le ministère fédéral de la Santé et du Bien-être social eut ordonné que soient saisies les marchandises. Mais pendant quelques jours, un de nos concurrents, par exemple, a laissé les boîtes de thon en étagère et offrait de rembourser les clients qui trouvaient que le thon avait mauvais goût.

Ce type d'action est contraire à la philosophie Steinberg. En aucune façon ne vendrons-nous un produit dont la qualité n'est pas assurée. Et personnellement, je ne peux concevoir que quelqu'un veuille le faire. À mon avis, il n'est pas de bonne tactique commerciale de risquer le bien-être de ses clients. C'est pourquoi, chez Steinberg, nous comptons tellement sur l'auto-réglementation.

Passons maintenant à un autre exemple d'auto-surveillance dans le contrôle de la qualité de nos produits carnés de marques Maison. Je dois tout d'abord vous dire qu'il est de règle que tout produit de viande portant l'étiquette Steinberg soit de qualité comparable à celle des plus grandes

marques nationales. Donc, avant même que soit lancé un nouveaux produit de viande Steinberg, vous pouvez être sûrs que deux ou trois produits similaires de marques nationales ont été scrupuleusement analysés par notre laboratoire. Les normes qui ressortent de ces analyses servent ensuite à nous guider dans l'établissement de nos normes.

En fait, nous utilisons généralement une méthode similaire avant de décider si nous accepterons un nouveau produit de charcuterie, par exemple. Et encore une fois, les normes relevées chez des produits de marques nationales nous aident à décider si nous accepterons un nouveau produit.

Vous vous dites peut-être qu'il est très bien d'établir des normes strictes, mais qu'il est peut-être plus difficile de les faire respecter par tous. Eh bien, en réponse à cette réflexion, toutes nos normes, qu'elles concernent les coupes de viande, la teneur en gras, le poids, la catégorie de viande, la température ou autre, sont bien documentées.

Nous avons des manuels expliquant les coupes de viande, les méthodes de réception à l'entrepôt, et bien d'autres choses; nous couvrons tout. Chaque employé concerné par les viandes a son propre exemplaire de tous ces manuels. Mieux encore, nos fournisseurs reçoivent également de la documentation sur nos normes. Et tout changement apporté à ces normes leur est transmis immédiatement.

Passons maintenant à un autre rayon qui a établi ses propres méthodes d'auto-surveillance: le rayon des fruits et légu-

mes. Les normes y sont établies par les trois acheteurs. Ce sont eux qui, avec le personnel du laboratoire, fixent les normes de Steinberg pour tous les produits que nous recevons. Et dans une très grande mesure, ils ont carte blanche en ce qui a trait au coût de leur rayon car nous croyons que si nous vendons des produits de première qualité, si nous donnons aux clients plus qu'ils ne s'attendent à recevoir, c'est nous qui bénéficierons, à long terme, de leur loyauté.

Nos acheteurs ont plus de vingt ans d'expérience dans leur domaine et leurs nombreuses connaissances en font des autorités dans l'établissement de normes. Premièrement, un seul coup d'oeil leur suffit pour reconnaître un produit de première qualité. Deuxièmement, ils savent que nous voulons des produits de première qualité dans nos magasins. Et troisièmement, ils connaissent les attentes des clients.

Comme pour toute autre chaîne ou groupement de marchés d'alimentation, tous les arrivages de fruits et légumes sont vérifiés par les inspecteurs gouvernementaux pour y déceler les maladies et les brunissures et pour en examiner la couleur et autres facteurs de qualité. Cependant, il est arrivé déjà que nos acheteurs aient refusé un produit après qu'un inspecteur du gouvernement l'ait déjà approuvé. Les raisons variaient. Le niveau de maturité du produit n'était peut-être pas conforme aux normes de Steinberg, par exemple, ou la couleur du produit n'était peut-être pas appétissante. Dans ces cas, le chargement tout entier a été refusé.

En fait, nous fournisseurs sont bien placés pour confirmer que, depuis sa fondation, Steinberg a maintenu les normes les plus élevées de tout le marché.

J'ai mentionné le laboratoire du contrôle de la qualité à plusieurs reprises déjà et je crois que le temps est venu de voir ce qui s'y passe en abordant le deuxième aspect du contrôle de la qualité chez Steinberg. Il est bien que les rayons s'auto-surveillent sur la qualité de leurs produits, et leurs efforts soient appuyés par le laboratoire d'assurance de la qualité. Particulièrement en ce qui concerne les produits de marques privées. Le labo est le gardien de la qualité car chez Steinberg la qualité passe avant tout. Regardons les activités particulières du labo qui nous permettent de suivre la qualité très étroitement.

Vous verrez, en passant, que plus les aliments sont périssables, plus le labo les surveille de près:

1. Analyse des aliments des magasins

   Près de 700 produits de marques Steinberg sont analysés et comparés à des produits de marques nationales. Le but de ces tests est de nous assurer que nos produits sont de qualité comparable à celle des produits de marques nationales.

   Ces tests sont effectués deux ou trois fois l'an avec suivis au besoin. Donc, chaque année, nous vérifions près de 2 100 produits dans ce secteur.

2. Analyse de production annuelle

Il s'agit ici de tests sur des fruits, légumes et jus en boîte. Plus de 70 produits tombent dans cette catégorie.

Ce programme est appuyé par les analyses régulières des aliments dont je viens de vous parler et il assure que les produits sont conformes à nos normes de qualité.

Ces tests sont effectués au temps de la récolte, d'août à décembre, chaque année.

3. Produits non alimentaires

Dans ce domaine, environ 120 marques maison sont testées en regard de nos normes.

Ces tests se font deux ou trois fois l'an. Donc, chaque année, nous vérifions de 220 à 360 produits de marques Steinberg.

4. Produits périssables

Dans ce secteur, le labo prend des précautions très strictes et a recours principalement aux tests microbiologiques. Environ 75 produits importants tels que produits laitiers, aliments congelés, viande et charcuterie, sont minutieusement analysés puisque la consommation d'un produit impropre dans l'une ou l'autre de ces catégories pose des dangers à la santé.

Ces tests sont effectués sur une base rotative mensuelle et 75 produits sont testés chaque mois.

5. Analyses microbiologiques d'échantillonnages prélevés en magasin

Nous achetons environ 250 produits Steinberg dans nos magasins pour en vérifier la pureté.

Ces tests sont effectués six fois l'an. Donc, chaque année, nous effectuons 1 500 tests.

6. Contrôle de la qualité des boulangeries intégrées

Dans ce domaine, des tests microbiologiques sont effectués sur les ingrédients utilisés dans la préparation de nos produits de boulangerie. Cela signifie que le labo prélève des échantillons au hasard parmi les produits de nos fournisseurs et les soumet à des tests très stricts.

Ces tests sont effectués toutes les semaines pour chaque boulangerie. Le rayon, de son côté, teste de 60 à 70 échantillons chaque semaine, ce qui signifie qu'en moyenne, nous effectuons 3 500 tests dans ce seul domaine.

7. Viande hachée - Programme d'analyse du gras

Nous avons déjà vu les normes établies pour le rayon des viandes. En vertu de ce programme, nous nous assurons

que la viande est conforme à nos normes relatives au contenu de gras pour les trois types de viande hachée: maigre, mi-maigre et régulière.

Ces tests sont effectués toutes les semaines et des échantillons sont prélevés dans chaque supermarché approximativement trois fois par année, ce qui signifie que nous effectuons plus de 300 tests par année.

Et notre analyse des viandes ne s'arrête pas là non plus car des échantillons de coupes de viande sont prélevés chaque semaine à l'entrepôt de même que chez nos fournisseurs externes.

Toutes les activités que je viens de vous énumérer, et il y en a encore d'autres, nous permettent d'affirmer, avec certitude, que le Service d'assurance de la qualité effectue des tests sur un minimum de 10 000 produits par année.

Nous devons également nous rappeler que le labo aide chaque rayon à établir ses propres normes. De plus, il effectue des tests sur tous les nouveaux produits, chez nos bureaux fournisseurs ainsi que sur les produits qui ont subi des améliorations.

Le laboratoire a également pour responsabilité d'enquêter sur les plaintes au sujet des produits de marques Maison. Au total, le labo enquête sur plus de mille plaintes relatives à des produits alimentaires et non alimentaires de marques maison et de marques nationales.

Ces enquêtes nous sont demandées par notre Service des relations avec la clientèle, ce qui m'amène au dernier aspect de notre contrôle de la qualité, le service. En effet, les enquêtes concernent tout aussi bien les plaintes à l'égard de notre service à la clientèle que celles à l'égard de la qualité de nos produits. Nous accordons autant d'importance au service car nous savons, pour l'avoir vécu, à quel point il peut influer sur votre bénéfice net.

Il y a environ 18 mois, il a été décidé d'augmenter le nombre d'heures de travail de nos supermarchés pour leur permettre d'offrir un niveau de service plus satisfaisant pour la clientèle. En même temps, Steinberg se dotait d'une mission commerciale qui met en évidence le rôle important du service dans la satisfaction des besoins de la clientèle. Depuis ce temps, plusieurs activités ont été organisées pour raffermir l'élan de notre service. Nous avons eu recours à des consultants externes pour déterminer des moyens de mieux satisfaire les besoins en service de nos clients.

J'aimerais vous parler de quelques-unes de ces activités introduites par Steinberg pour améliorer la qualité de son service.

Nous avons changé notre système d'encaissement pour permettre à nos caissières de traiter plus rapidement les commandes des clients. Nous avons aussi mis en place un dossier sur l'exactitude du travail de chaque caissière et sur les résultats des vérifications au hasard qui sont effectuées régulièrement. Nos caissières ainsi que tout notre person-

nel de service ont reçu de nouveaux uniformes bleus composés de plusieurs pièces que notre personnel peut coordonner à sa guise. Nos employés aiment bien ces uniformes qui ajoutent une note professionnelle et qui créent, par le fait même, un sentiment général de fierté.

Nos normes et nos directives de courtoisie ont été révisées et mises par écrit. Deux fois par année, nous organisons des concours qui permettent à la Direction de juger les employés sur leurs relations avec la clientèle, sur leur apparence et leur tenue, sur l'appui qu'ils accordent aux diverses activités et sur plusieurs autres facteurs. Des prix sont accordés en reconnaissance des efforts individuels du personnel du supermarché. De plus, le programme de courtoisie fait partie intégrante du programme de gratification des gérants de supermarché.

Nous avons introduit un programme de démonstration grâce auquel les supermarchés organisent des démonstrations culinaires ou dégustations d'aliments préparés au supermarché tels que produits de boulangerie, de charcuterie, ou produits de marques Maison. Nous avons récemment étendu ce programme en donnant, au gérant du supermarché, une plus grande latitude dans ses dépenses pour lui permettre de présenter plus souvent, à ses clients, les produits de qualité offerts en magasin. Nous avons également un service de café dans plusieurs de nos supermarchés; c'est-à-dire que les clients peuvent prendre une tasse de café gratuitement tout en faisant leurs emplettes.

La majorité de nos campagnes de marketing sont appuyées de moyens visuels tels que boutons et rubans que portent nos employés pour ajouter une nouvelle dimension à l'impact de notre campagne. De plus, nous encourageons notre personnel à porter des costumes durant les semaines où nous organisons des promotions thématiques spéciales dans leur supermarché ou leur collectivité.

Notre politique de garantie de prix a été améliorée de sorte que les bons de garantie peuvent maintenant être échangés dans n'importe lequel de nos supermarchés. De plus, nous encourageons nos gérants de supermarché et nos gérants d'épicerie à toujours garder un bloc de ces bons sur eux afin de pouvoir satisfaire immédiatement la demande d'un client sans que ce dernier ait à se rendre au comptoir d'information. Dans le même ordre d'idées, notre politique de remboursement a été modifiée pour permettre à notre personnel de service de donner entière satisfaction à tous nos clients. Naturellement, nous aimerions prévenir les abus, mais nous n'intervenons toutefois que si l'abus a été clairement établi.

Et fait surprenant, l'ajout de nouveaux rayons tels que les produits en vrac, la poissonnerie, le comptoir des fromages et le bar à salade ont contribué à améliorer le moral du personnel qui assure le service. Comment? Parce que cette amélioration a ajouté une dimension nouvelle, différente et intéressante au travail des employés qui occupaient le même poste depuis longtemps.

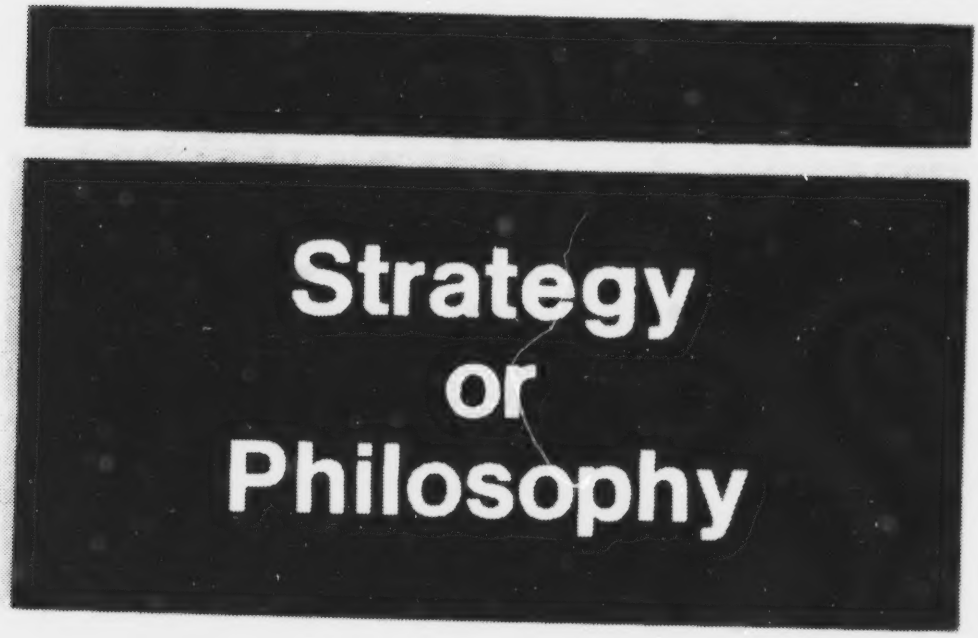
Actuellement, nous avons un gérant de service dans 77 supermarchés Steinberg et nous prévoyons en assigner aux magasins qui n'en ont pas encore dès que leur chiffre d'affaires augmentera et le justifiera. De plus, là où il a été possible de le faire, nous avons éliminé les parcs à chariots à l'extérieur des magasins pour permettre aux clients de pousser leur chariot jusqu'à leur voiture s'ils le préfèrent. Nous avons essuyé quelques pertes, bien sûr, mais nos relations avec la clientèle s'en trouvent beaucoup mieux.

Pour les deux prochaines années, nous avons mis sur pied un programme majeur de formation dans tous les domaines. En matière de service, nous utilisons le séminaire de gestion interaction pour les gérants de supermarché. Ce programme sera également donné aux chefs de rayons. Il s'agit d'un excellent programme qui permet à nos gérants de repérer les problèmes qui requièrent un correctif positif pour satisfaire à la fois les besoins de nos employés et de nos clients. L'établissement de normes de service et d'un système de maintien de ces normes est notre première priorité dans ce domaine. La dimension service, c'est l'orientation que nous donnons au contrôle de la qualité.

Naturellement, nous veillerons toujours à la dimension produits. Et pour conclure, permettez-moi d'ajouter que nous aborderons le contrôle de la qualité, de nos produits autant que de notre service, en trouvant la réponse à une seule question. Allons-nous laisser le client s'en retourner chez lui et se demander si un produit ou un service est bon ou allons-nous nous assurer que ces deux points sont excellents avant même que le client n'arrive au magasin?

J'espère que vous avez pu déduire de tout ceci que Steinberg prend le contrôle de la qualité très au sérieux et apprécie à quel point il est important d'offrir des produits de qualité, un service de qualité et des supermarchés de qualité.

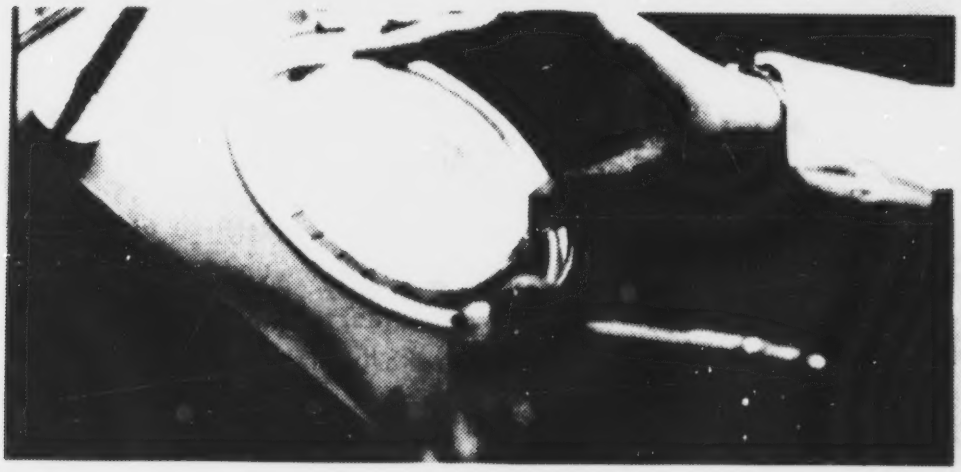
Bref, nous cherchons encore à en donner, à nos clients, plus qu'ils ne s'attendent à recevoir.


Strategy
or
Philosophy

• Role of Food Departments
• Role of Quality Assurance Department
Development of Quality Standards
Service

GROUND MEAT-FAT ANALYSIS PROGRAM

PERISHABLE PRODUCTS SCHEDULE



Photographies: Gracieuseté de Steinberg Inc.

M. Marcel Daneau

Directeur général
Centre québécois de relations internationales

PRÉSENTATION DE MONSIEUR MARCEL GAGNON

Présenter Marcel Gagnon n'est pas une mince affaire. Son curriculum vitae est tellement riche d'activités et d'événements de toutes sortes qu'il me laisse perplexe sur les multiples orientations que devrait prendre ma présentation.

La vie de Marcel Gagnon débute dans un tout petit village de la vallée de la Matapédia, Saint-Moïse. Ce village, à vocation rurale et agricole, et, par sa nature, pourvoyeur alimentaire, a sans doute marqué le devenir de Marcel Gagnon.

Car, par la suite, toute sa carrière universitaire et professionnelle suit cette voie. À l'université Laval, de 1949 à 1953, à l'Université du Massachusetts de 1954 à 1958, Marcel étudie le domaine des sciences alimentaires de façon brillante. Puis, homme d'action, Marcel Gagnon, à la fin de ses études, se dirige vers l'industrie alimentaire et, après quelques années, homme de réflexion, il décide de revenir à la carrière universitaire.

Je ne pourrai identifier tous les travaux, études, recherches, brevets, qui caractérisent la vie extrêmement active de Marcel Gagnon. Je m'en tiendrai aux grandes orientations qui caractérisent l'homme.

Je suis l'un de ceux qui croient que la géographie peut influer sur le cours de la vie d'un homme. Cela étant, la terre et la mer, ces deux mamelles de l'humanité, ont marqué le destin de Marcel Gagnon. De la maison familiale, il pouvait partager les labeurs agricoles incessants de son milieu; du séminaire de Rimouski, il pouvait projeter son esprit et ses intérêts vers un milieu aquatique, le Saint-Laurent, qui prend déjà l'allure d'une mer à cet endroit. Ces deux milieux se sont en quelque sorte conjugués lorsque Marcel poursuivit ses études à l'École Supérieure des Pêches, affiliée à la Faculté d'Agriculture de l'université Laval.

Biologie, économie, technologie sont, entre autres, des disciplines propres à ces deux milieux. Étudiant, Marcel Gagnon s'intéressait à tout. Doué d'un esprit brillant,

curieux et chercheur, il était un élément stimulant pour ses confrères. De plus, il avait un sens très aigu des affaires et le petit commerce de poisson que les étudiants exploitaient durant l'année universitaire vit augmenter rapidement ses ventes au moment où Marcel en était l'un des administrateurs. Durant l'été, Marcel prenait le large et les Iles-de-la-Madeleine devinrent son port d'attache préféré durant cinq étés.

Biologie du homard, séchage et salage de la morue et du hareng, nouveaux procédés de transformation et de manipulation des produits, gestion d'usine, firent partie des préoccupations professionnelles de Marcel Gagnon. C'est donc dans ce creuset et par une connaissance pratique des disciplines que Marcel précisa désormais sa vie professionnelle. C'est ainsi qu'il entreprit et qu'il compléta des études de 2e et 3e cycles au Département de technologie et des sciences alimentaires de l'Université du Massachusetts. Il obtint son doctorat en 1956. Sa thèse traitait de la détermination de la qualité de la crevette par des méthodes biochimiques. Marcel se souviendra sans doute, avec émotion, d'un professeur remarquable, le Dr Fellers, qui fut son directeur de thèse, son protecteur et ami, durant son séjour à l'Université du Massachusetts.

Puis, à la fin des années 1960, Marcel Gagnon laisse l'ambiance universitaire pour l'aventure industrielle et commerciale. Durant un peu plus de dix ans, son tempérament vif et pétulant, son dynamisme enthousiaste, son énergie débordante, profitèrent aux entreprises Alphonse Raymond et R.J.

Reynolds Foods. Production, ventes, gérance d'usines, relations de travail, qualité des produits, développement de nouveaux produits, rien ne lui échappait.

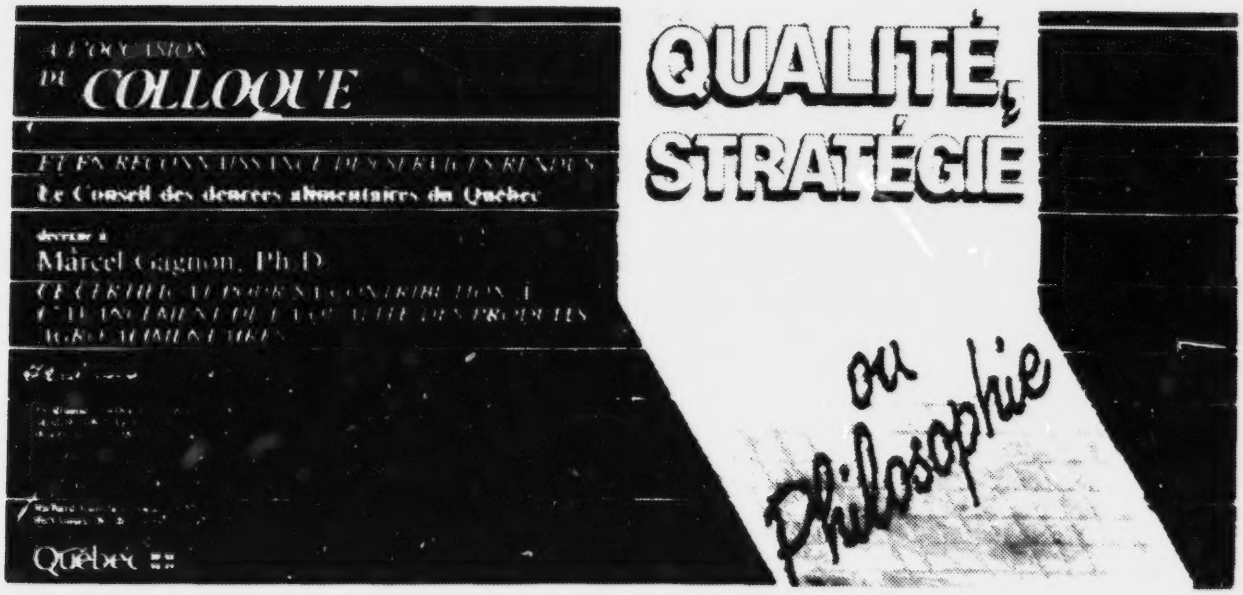
Faut-il penser que l'ambiance universitaire et que l'atmosphère de recherche lui manquaient? Le besoin de créer et d'inventer lui faisait-il défaut? Toujours est-il qu'en 1970, il replonge dans le milieu universitaire: à l'Université du Québec à Montréal, d'abord, au titre de vice-recteur à la planification et au développement et à l'Institut Armand-Frappier, ensuite, comme directeur du Centre de recherche en sciences appliquées à l'alimentation. Il y oeuvre toujours. Que ce soit dans le secteur des viandes, des produits laitiers, des fruits et légumes, des poissons, la préoccupation de Marcel Gagnon est constante: soit mesurer, conserver et améliorer la qualité des aliments offerts aux consommateurs. Pour ce faire, ses champs d'action sont nombreux.

Dans les laboratoires, il oeuvre toujours au développement et à la mise au point de techniques d'analyse et à la recherche de nouveaux produits. Dans les associations professionnelles, il dirige, stimule et promeut les intérêts des membres. Dans le milieux québécois, canadien et étranger, il participe activement, par ses conférences et ses publications, à la diffusion des connaissances en matière d'alimentation. Dans le contexte international, il collabore au développement des échanges et il s'engage dans les programmes de formation, dans les pays du Tiers-Monde surtout.

Bref, Marcel Gagnon a des horizons larges mais il garde toujours bien le cap. Et ce cap, c'est celui de l'alimentation. Tout ce qui touche cette orientation particulière le passionne profondément. Ses qualités comme ses défauts (il en a quelques-uns, heureusement) sont mobilisés vers une amélioration du secteur alimentaire. Il poursuit finalement un objectif noble: celui d'élever le niveau de bien-être de notre population. Cet engagement lui vaut nos plus sincères félicitations et nos remerciements les plus chaleureux.

TÉMOIGNAGE DES MEMBRES DU C.D.A.Q.
ET DU COMITÉ D'ASSURANCE QUALITÉ
À M. MARCEL GAGNON

Monsieur Jean Hébert, président du Comité d'assurance qualité du C.D.A.Q., a présenté au Dr Marcel Gagnon une plaque qui témoigne des services rendus et sa contribution à l'avancement de la qualité des produits agro-alimentaires.



PLAQUE-SOUVENIR

PRÉSENTATION DE LA PLAQUE-SOUVENIR

M. Thomas D. Smyth

Président et Chef de la Direction de la Société
H.J. Heinz du Canada limitée

LE CONCEPT DE LA QUALITÉ CHEZ HEINZ

Mesdames et Messieurs,

J'ai le plaisir d'être parmi vous aujourd'hui pour vous entretenir du concept de la qualité. Chez Heinz, ce sujet est particulièrement pertinent car la qualité est un ingrédient essentiel de notre recette quotidienne et nous recherchons toutes les occasions pour souligner l'importance de la qualité dans l'histoire de notre croissance et de nos succès.

Depuis plus de cent ans, la Société Heinz a appris la règle infaillible du succès: la création d'un produit de qualité au plus bas coût possible. Cette règle a été prouvée en plusieurs occasions.

La raison profonde de tout cela tient à des règles de qualité absolument rigoureuses. L'histoire même de la Société Heinz s'est écrite sous le sceau de la qualité. Quand, il y a cent ans, Henry J. Heinz âgé de 25 ans fondait sa compagnie à Pittsburgh, il lançait alors son premier produit - du raifort - dans un contenant de verre translucide parce qu'il était certain que sa qualité, visible aux yeux du consommateur, constituerait le meilleur élément de vente.

Son biographe rappelle qu'il avait utilisé les meilleures racines pour fabriquer son produit. Il élevait la bouteille contre la lumière du jour afin que le consommateur puisse voir que le produit ne comprenait ni grumeaux, ni feuilles, ni fibres de bois, ni parcelles de navets que l'on retrouvait quelquefois dans les produits concurrentiels qui étaient emballés dans des contenants opaques. Henry Heinz croyait qu'un produit impeccable de qualité supérieure trouverait un marché naturel à partir de son mérite intrinsèque et il en a fait une règle immuable: ne jamais lancer sur le marché que des produits de toute première qualité.

Ce principe rigoureux continue de s'appliquer de nos jours. La Société H.J. Heinz ne prêtera son nom à aucun produit à moins qu'il soit au moins égal ou de meilleure qualité que les produits similaires sur le marché. En fait, notre tra-

vail consiste à traiter et à emballer une réputation centenaire. Ce n'est pas cinquante-sept mais plus de 1 250 variétés qui sont vendues dans plus de 150 pays et territoires à travers le monde (incidemment, nous nous sommes récemment engagés à construire une usine d'aliments pour bébés en Chine; ce geste étendra notre marché à près du quart de la population totale du globe).

Certaines personnes pourraient nous objecter que la qualité chez nous est facile à cause du fait que le gouvernement réglemente strictement la qualité des produits alimentaires. Jusqu'à un certain point, cela est vrai. En fait, Henry Heinz a joué un rôle fondamental à l'occasion de la première réglementation des aliments aux États-Unis en 1906.

Ce type de qualité est relativement simple car tout le monde doit obéir aux mêmes règles du jeu. Mais le genre de qualité dont nous parlons ici aujourd'hui est celui qui marque la personnalité d'une entreprise ainsi que celle de ses produits. C'est le genre de qualité qui apporte une satisfaction constante aux consommateurs et qui, d'année en année, apporte aux produits une position exceptionnelle et enviée sur le marché. Dans notre milieu, vous pouvez arriver à convaincre les consommateurs d'essayer votre produit par la publicité et les promotions de vente. Mais après ce premier essai, c'est la qualité intrinsèque du produit qui les convaincra d'y revenir.

C'est aussi la qualité qui émerge de la reconnaissance du principe qui veut que si vous faites les choses de la bonne

façon la première fois, vous n'aurez ensuite aucune difficulté qui pourrait affecter ou votre réputation ou vos produits.

Cette exigence de qualité va bien au-delà des responsabilités du service du contrôle de la qualité. Il s'agit plutôt d'une philosophie qui s'étend à tous les niveaux de l'organisation et qui se transmet dans le style de l'opération elle-même qui devient marquée au sceau de l'excellence tant pour les personnes, les performances et le produit.

C'est l'application de ce principe par tout le monde chez Heinz, depuis Henry Heinz II jusqu'aux hommes et aux femmes qui font fonctionner nos usines, qui nous a permis de croître et de prospérer. Il s'agit ici de la philosophie de base absolument essentielle au sein de notre firme. Notre tâche consiste à fabriquer des aliments pour la consommation humaine et nous nous sommes engagés à offrir le plus haut niveau de qualité disponible. La marque Heinz a toujours joui d'une excellente image de qualité et d'une réputation à toute épreuve et nous ne ferons jamais aucun compromis quant à ces normes.

Nos programmes de qualité sont fondés sur deux principes fondamentaux qui sont à la base même de tout programme de qualité qui veut réussir.

Premièrement: les normes et les règles de fabrication des produits doivent être établies et scrupuleusement observées dans chacune des usines.

Deuxièmement: ces mêmes normes, conçues pour assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements doivent aussi nous donner un produit d'une qualité constante qui maintiendra l'intégrité du produit permettant ainsi de lui assurer tant la fidélité des clients actuels que la capacité d'engendrer de nouvelles ventes.

Comme la plupart des produits alimentaires proviennent d'ingrédients, soit à l'état brut soit partiellement transformés, il apparaît logique que nos programmes de contrôle de la qualité s'adressent d'abord à cet aspect de l'industrie. Il est absolument nécessaire d'avoir en main des caractéristiques claires et concises des ingrédients qui, le plus méticuleusement possible, décrivent le contenu de ces ingrédients qui seront utilisés dans la transformation du produit. Chez Heinz, nos caractéristiques sont essentiellement fondées sur trois éléments distincts: le premier élément décrit les caractéristiques exigées de chacun des fournisseurs d'un ingrédient en particulier. Ces caractéristiques décrivent en détail les propriétés physiques, chimiques et bactériologiques de l'ingrédient, ou le genre d'emballage requis ainsi que toutes conditions particulières d'entreposage qui sont nécessaires au maintien de la qualité de la matière première.

Le deuxième élément de ces caractéristiques est un ensemble de règles destinées à nos usines. Elles décrivent les tests nécessaires que l'on doit faire sur chacun des arrivages d'ingrédients avant de les approuver pour la transformation.

Le troisième élément de nos caractéristiques fournit une liste de fournisseurs approuvés. Cette procédure empêche nos usines d'acheter des ingrédients d'un fournisseur dont les produits n'auraient pas été vérifiés avant d'entrer dans la composition d'un autre.

Il n'est pas possible d'utiliser un ingrédient avant qu'il ait obtenu l'approbation du service de la production quant à sa qualité pour toutes les catégories de produit. Si l'assurance de la qualité n'a pas été émise pour un ingrédient, il est défendu de l'utiliser.

Un autre aspect important de la qualité est l'examen des matériaux d'emballage qui arrivent à l'usine. Tous les matériaux qui arrivent, comme les bouteilles, les capsules ou les canettes sont soumis à l'inspection de la qualité. Aucun matériau d'emballage ne peut être utilisé dans l'usine avant d'avoir reçu l'assurance de la qualité par le service en cause.

L'équipement que nous utilisons pour transformer nos produits est un autre important élément de notre programme de qualité. Il relève de la responsabilité des services de génie et du contrôle de la qualité de s'assurer que l'équipement est conçu de façon à être complémentaire au processus de stérilisation.

Un entretien impeccable des lieux est aussi très important dans le maintien d'un produit de qualité et, pour cette raison, nous vérifions constamment nos procédures afin d'iden-

fier les secteurs qui pourraient causer une forme ou une autre de contamination.

Nos méthodes de contrôle en cours de fabrication (qui incluent la combinaison, la formulation et la manutention de nos ingrédients en vue d'un produit fini) sont tout aussi importantes que la stérilisation finale du produit lui-même. Ces tests de routine pour la plupart des produits comprennent des tests pour le sel, les solides, la consistance, la pesanteur nette, et dans certains cas, l'acidité et le degré de pH. Les cuisiniers et le personnel de supervision de la cuisine goûtent le produit avant qu'il ne soit transféré des cuves de cuisson vers les remplisseuses.

Dans l'opération de transformation des produits alimentaires, la stérilisation de tout produit ayant une basse teneur en acidité constitue une étape cruciale du processus. La certitude d'une stérilisation appropriée est un processus aux multiples facettes qui nécessite des vérifications et de nouvelles vérifications tant de l'équipement que du personnel.

La température initiale de cuisson, la fin de la ventilation, les temps de cuisson et de refroidissement sont tous enregistrés par l'opérateur de l'autoclave et vérifiés par un inspecteur de stérilisation pour s'assurer qu'ils sont corrects. L'équipement est attentivement vérifié et l'entretien est absolument rigoureux.

Toutes les conserves en cannettes ayant une faible teneur en acidité qui passent par la Société Heinz portent, sur le

côté, une marque permanente indiquant que la stérilisation a eu lieu. Ceci n'est pas une garantie de stérilisation pour le produit mais plutôt une indication que l'emballage lui-même n'a pas échappé au processus de stérilisation, ce qui pourrait se produire dans le cas d'une boîte égarée.

Tous les produits à faible teneur en acidité sont automatiquement retenus en entreposage pour une période de quatorze jours. Aucun produit ne peut être expédié ou échapper au contrôle de Heinz avant l'expiration de ce délai. Cette forme de gestion par exception élimine le besoin d'émettre quotidiennement une longue liste de produits pouvant être expédiés.

Dans notre organisation, tous les produits sont vérifiés dans un délai de vingt-quatre heures après leur production et, ensuite, environ sept jours plus tard au siège social de façon à permettre le développement de toute saveur qui n'aurait pas été perçue sur un échantillon ayant quelques heures. À cette étape, tous les produits sont toujours sous le contrôle de Heinz et, si un défaut est reconnu, l'expédition peut être arrêtée.

L'informatisation de nos contrôles d'inventaire permet un moyen sécuritaire de contrôler les produits qui, pour une raison ou une autre, auraient été jugés insatisfaisants pour l'expédition. Il serait en effet peu sage d'avoir un programme d'assurance de qualité qui identifie un défaut dans la formulation ou la transformation du produit pendant que ce dernier est toujours sous notre contrôle pour le voir ensuite expédier par l'équipe de nuit comme un produit normal.

Dans la courte période de temps que j'ai avec vous aujourd'hui, il est évident que je ne pourrai que toucher les principaux points de notre programme d'assurance de la qualité ainsi que de nos méthodes de contrôle chez Heinz. Par ailleurs, j'espère vous avoir donné une bonne idée des méthodes de contrôle qui entourent la fabrication de nos produits.

Disons, pour résumer, que si une entreprise fabrique un produit qui ne connaît jamais de difficultés sanitaires publiques et dont les équipements et les procédés de fabrication ne permettent pas au produit de se détériorer, alors vous avez un programme de contrôle de la qualité satisfaisant qui gardera sur le marché le produit de cette firme.

La question des prix est la deuxième dimension de cette équation de qualité chez Heinz et nous y travaillons tout aussi ardemment que nous le faisons avec l'entretien et le contrôle de notre produit.

Disons tout d'abord que les erreurs portant sur la qualité sont coûteuses et difficiles à récupérer. Les produits ratés sont une cause d'un énorme gaspillage qui doit être assumé sous la forme de coûts d'opération élevés, éventuellement, par des prix plus élevés aux consommateurs.

Les opérations de contrôle de la qualité au sein d'une organisation comme la Société Heinz contribuent à l'abaissement des prix aux consommateurs par:

- la réduction des pertes de travail et de matières premières;
- l'augmentation unitaire de la production;
- les épargnes relatives à la gestion des plaintes des consommateurs;
- l'augmentation de satisfaction chez le consommateur ce qui amène un accroissement naturel des affaires.

Quant aux coûts de cette qualité, l'approche consiste à investir notre argent en première ligne c'est-à-dire sur les équipements, les produits et la formation de nos employés. Cette approche nous apparaît sensée quand on examine ce qui se produit dans la gestion d'un programme total d'assurance de la qualité. En premier lieu, quand vous investissez suffisamment d'argent pour financer des normes correctes en terme de génie et de normes de production, le nombre total d'erreurs ou de défauts diminuera automatiquement. Cette réduction des erreurs signifie une baisse substantielle des coûts reliés aux échecs. Deuxièmement, le même enchaînement des événements se produit avec une nouvelle estimation des coûts. Un fort investissement dans le secteur de la prévention signifie une réduction des défauts qui, à leur tour, signifient une baisse des investissements dans le domaine de l'inspection. Le résultat final est une réduction substantielle du coût de cette qualité et une augmentation de son niveau.

Dans notre industrie, la tomate commerciale est peut être le meilleur exemple pouvant servir à illustrer les bénéfices reliés à l'exigence de qualité. Jusqu'à la fin des années

1960, la cueillette des tomates se faisait à la main, dans des conditions difficiles et l'opération nécessitait l'apport de plusieurs milliers de travailleurs au moment de la moisson. Comme vous pouvez l'imaginer, le délai entre la cueillette et la transformation du produit excédait souvent vingt-quatre heures et les risques de détérioration du produit étaient considérables. La manutention posait aussi un problème car, très souvent, jusqu'à cinq paniers de tomates étaient empilés les uns sur les autres dans les camions et, plus tard, déchargés à la main, ce qui causait toutes sortes de pertes à cause des dommages.

Depuis cette époque, grâce à des manipulations génétiques, nous avons mis au point une nouvelle tomate plus résistante à l'écrasement, pouvant être moissonnée de façon mécanique et expédiée en moins de douze heures dans de grands conteneurs. De plus, la tomate est presque exempte des défauts reliés à la moisson au sol. Le résultat de l'opération a signifié une meilleure qualité des matières premières à un meilleur coût.

La mise au point de l'entreposage en vrac de la purée de tomates à notre usine de Leamington, dans les années 1950, fut un événement significatif dans le maintien de la qualité et la réduction des coûts. Ceci nous a permis de réduire nos énormes inventaires saisonniers, a permis la production continue des produits et des sauces reliés à la tomate, ce qui a stabilisé les emplois à l'usine.

Chez Heinz, la qualité s'est aussi exprimée par l'intermédiaire de lourds investissements dans des équipements qui

nous ont permis de fonctionner avec une meilleure efficacité. Par exemple, à Leamington, un projet de gestion important des matières premières est actuellement en cours. Il permettra de consolider l'entreposage, d'informatiser le transport des ingrédients et de centraliser la manutention des pallettes et la distribution.

Mais dans le domaine de la qualité, au-delà d'un énorme investissement dans un équipement neuf et l'amélioration de nos méthodes, il faut souligner l'importance cruciale des personnes. Nous avons la même philosophie que celle évoquée par Ray Kroc, le fondateur de la chaîne McDonald's qui disait: "Aucun d'entre nous n'est meilleur que l'ensemble". Dans mon esprit, cette phrase m'a semblé résumer le mieux notre façon d'être chez Heinz.

Chez nous, tout le monde est engagé dans la recherche d'une plus grande qualité et d'une meilleure productivité. J'aime à imaginer la compagnie Heinz comme un immense cercle de qualité où il n'y a ni un secteur, ni une personne dans l'entreprise qui est plus importante que l'ensemble de l'entreprise. Nous sommes solidaires et nous ressentons ce sentiment de solidarité. Cette solidarité s'exprime par notre environnement physique et nos conditions de travail qui ont été des parties intégrantes de la qualité pour plus de cent ans.

Lorsque Elizabeth Beardsley Butler, secrétaire de l'Association des consommateurs du New Jersey publia son étude: "Les femmes et le milieu de travail", une partie de cette étude

sociologique célèbre en six volumes portait sur Pittsburgh en 1908 et, à propos de la compagnie Heinz, elle écrivit: "À Pittsburgh, la plus importante usine occupe huit édifices. Les murs de brique claire, scrupuleusement nets, ressortent nettement sur la grisaille de la ville; à l'intérieur, les murs clairs, les fenêtres blanches et la propreté impeccable des tables de travail donnent l'impression nette que la direction a de hautes normes tant que pour l'environnement des travailleurs que pour la qualité de ses produits..."

"Les 600 jeunes filles de l'usine ont un excellent milieu de travail, propre, bien ventilé et bien construit. Des salles de repos dans l'édifice central de l'usine sont joliment décorées. Partout dans l'édifice, tout est clair, en ordre et propre. Les jeunes filles portent de jolis tabliers bleu et blanc et une petite casquette blanche. Elles sont tout aussi propres et jolies que l'endroit où elles travaillent".

Cette description de notre usine de Pittsburgh en 1908 pourrait tout aussi bien s'appliquer aux usines de la société H.J. Heinz d'aujourd'hui. Car nous croyons que la qualité est une attitude à tous les niveaux et dans tous les postes d'une organisation. Habituellement, cette habitude naît sur les lieux de travail: à l'extérieur, de beaux terrains aménagés, des pelouses vertes, des haies et des clôtures bien tenues. À l'intérieur, un milieu propre, attrayant et sanitaire; tout cela crée un environnement dans lequel les gens sont fiers de travailler et de bien travailler, ensemble comme une équipe.

Cette préoccupation de la qualité est présente à tous les niveaux de l'organisation à partir des cadres supérieurs jusqu'aux employés des chaînes de production. Ce n'est pas par hasard qu'environ 30% de notre personnel de supervision et de nos chefs de service ont déjà été à l'emploi de notre service d'assurance de la qualité. Cette situation crée un apport constant d'attitude favorable à la qualité à toutes les étapes du processus de transformation.

L'opiniâtreté d'un gestionnaire à défendre les normes de la compagnie, à prêcher sans cesse pour la qualité détermine l'âme même de cette entreprise. L'ardeur avec laquelle vous défendez les normes de qualité de votre entreprise est probablement compatible avec la façon dont la compagnie remplit ses obligations envers ses clients, ses employés, ses actionnaires et la société en général.

Chez Heinz, cette ardeur est poussée à un haut niveau. Nous organisons constamment des séminaires, des cours et des sessions de formation afin d'aider nos gens à rester à la fine pointe de la technologie et des procédés modernes.

Nous sommes aussi activement engagés dans un processus de prise de décisions et de responsabilités dans l'ensemble de l'organisation de façon à ce que chacun puisse participer à la recherche de la qualité.

Par exemple, chaque cadre est encouragé à gérer en étant sur place. Les chefs de service à la production sont encouragés à travailler avec leurs gens, d'apprendre à les bien connaî-

tre et à leur donner une véritable occasion de contribuer au travail commun.

Permettez-moi de vous donner un exemple de la façon dont nous travaillons ensemble. Le personnel de la production est responsable du fonctionnement des équipements. Si quelqu'un du service d'ingénierie décide du besoin d'une nouvelle pièce d'équipement et qu'il la commande sans consulter personne, sa démarche risque de ne pas être très efficace. Il sait qu'il n'obtiendra pas les mêmes résultats s'il intéresse les gens qui doivent faire fonctionner cet appareil. Lorsque ces personnes sont consultées dès le début, elles vont s'assurer que le service d'ingénierie commande la pièce la plus efficace et la plus valable pour accomplir le travail.

Voici un autre exemple. Chez Heinz, il n'est plus acceptable qu'un directeur de produit ou une agence de publicité mette au point un plan de marketing et le présente comme un fait accompli au cours d'une conférence. Nous comptons sur l'apport du service des ventes - en fait, l'apport de nos clients - à partir du tout début de l'opération. Les services des ventes et du marketing travaillent ensemble sur un programme afin de déterminer lequel sera le plus efficace tant pour l'industrie que pour les consommateurs. Le récent lancement du ketchup à faible teneur calorique est un exemple de ce travail d'équipe.

Chez Heinz, non seulement travaillons-nous ensemble pour améliorer la qualité par l'intermédiaire de l'innovation et

l'investissement, mais nous mettons en cause certaines traditions et certaines croyances qui ont été tenues pour acquises pendant longtemps. Nous encourageons l'innovation à tous les niveaux. Nous voulons que notre personnel se sente comme des entrepreneurs au sein de l'entreprise. Nous sommes à réexaminer tout ce que nous faisons à partir des produits que nous offrons au public, jusqu'aux ingrédients, l'emballage, notre service de marketing, nos usines et même notre façon de gérer l'entreprise. Nous recherchons de nouvelles façons de penser et de nouvelles façons de faire les choses.

Par exemple, nous sommes à mettre en cause certaines croyances en terme de marketing qui sont communes à notre industrie. Nous nous demandons s'il est nécessairement vrai que la part de marché d'un produit dépend d'un niveau approprié de dépenses. Nous nous demandons: "Avons-nous accompli quelque progrès au cours des vingt-cinq dernières années dans l'examen de cette relation entre les dépenses en placement média et les résultats des ventes? Est-il vrai qu'il est impossible de lancer de nouveaux produits sans une puissante campagne à la télévision? Le commercial traditionnel de trente secondes est-il nécessaire? Ou le travail sera-t-il tout aussi bien accompli en quinze secondes?"

Nous mettons en cause des notions comme celles-là et beaucoup d'autres. Nous nous disons que les règles d'hier ne s'appliquent pas nécessairement au marché d'aujourd'hui et que nous devons apporter des solutions innovatrices et imaginatives aux conditions d'aujourd'hui.

Nous faisons aussi tout notre possible pour être une entreprise qui accomplit davantage avec moins de moyens. Notre politique consiste à devenir plus productif et, pour y arriver, nous avons inventé un nouveau principe que l'on pourrait appeler: "la non-délégation". Il s'agit d'une tentative pour nous débarrasser des couches superposées de gestionnaires qui empêchent des communications efficaces. Nous nous proposons de régler les problèmes au niveau le plus bas dans l'organisation afin de réduire les remises, les rencontres, la paperasse et d'augmenter, de la même façon, l'imputabilité au niveau même où les choses sont faites. Ceci veut dire que nous devons mettre au point les procédés de transformation, de distribution et de promotion plus efficaces tout en maintenant, par-dessus tout et pour toujours, une passion sans réserve pour la qualité.

M. Georges Smith

Directeur de l'assurance de la qualité
McDonald Corporation

LE RÔLE DE LA QUALITÉ CHEZ MCDONALD'S

Bonjour,

Je suis heureux de venir vous rencontrer. Ensemble, nous allons partager la philosophie de la "qualité" chez McDonald's et, ceci, de deux façons.

Premièrement, la meilleure stratégie en affaires est d'abord la qualité. Chaque étape de notre organisation est envisagée du point de vue que nous sommes les meilleurs et que nous resterons les meilleurs.

La qualité est notre norme pour un rendement satisfaisant. C'est notre façon de faire des affaires. C'est se donner à 110% à chacune des tâches. Comme notre fondateur, Ray Kroc, disait: "Ça, c'est une marque de classe". C'est un stimulant pour tout le monde dans la compagnie.

Cela sert aussi à renforcer l'esprit d'équipe, orgueil de notre organisation. Ça nous stimule à vendre plus de hamburgers et à en devenir les meilleurs vendeurs possible.

Aussi, nous sommes devenus les meilleurs producteurs de commerciaux télévisés. Nous construisons les meilleurs restaurants. Avec nos maisons Ronald McDonald, les jours MC et les défilés de Noël, nous nous sommes engagés pleinement au sein de la communauté.

Nous abordons tous les aspects de notre commerce avec minutie et nous sommes fiers de cette approche de la qualité avec laquelle nous entreprenons chaque projet.

C'est très simple: Nous préparons les hamburgers mieux que n'importe qui.

Même si McDonald's oeuvre dans la restauration, cette même fierté, ce même esprit d'équipe, cet engouement pour la qualité auraient le même impact dans n'importe quel autre commerce.

Regardons donc cette qualité dans un sens plus traditionnel. La réputation de nos restaurants vient en grande partie de

cette qualité. C'est cette même qualité comprise dans Q.S.P. et V., la devise de notre maison. Qualité, Service, Propreté et Valeur. Ce qui signifie un mets de haute qualité, savoureux, chaud et nutritif, servi dans un environnement agréable et à un coût très significatif pour nos clients.

C'est un engagement envers la clientèle de tous les niveaux de la compagnie à partir de la dernière personne embauchée jusqu'au président du Conseil.

Comme notre fondateur Ray Kroc disait: "Nous avons une responsabilité précise envers notre clientèle. Nous ne nous contentons pas seulement de lui vendre un autre hamburger dans un petit pain bon marché ou des frites ordinaires. Notre client est la personne que nous voulons satisfaire de plus en plus avec un produit de qualité. Nous pouvons donc espérer une croissance continue à partir d'une telle base d'excellence".

Et nous demeurons fidèle à la philosophie de Ray.

Notre engagement qui nous lie à cette qualité débute chez nos fournisseurs, se poursuit chez nos distributeurs pour être enfin apprécié par nos clients.

J'ai pris quelques minutes pour décrire comment nous voyons la qualité; c'est plus qu'un simple mot, c'est un état d'esprit. Elle est fortement liée au fait que McDonald soit le numéro 1. Nous y tenons sérieusement.

Comme directeur de cette assurance de la qualité, je suis fier et heureux de l'engagement qu'a pris ma compagnie envers la qualité.

Comme on dit, parler c'est facile! Est-ce que McDonald's parvient à ses fins? Comment arrivons nous à ces résultats?

Bien, je puis vous dire que notre engagement sur l'assurance de la qualité fonctionne bien et je veux vous dire comment elle fonctionne.

Il y a quatre secrets qui fondent nos succès sur la qualité. Je vais les partager avec vous.

1. Engagement au niveau de la direction.

2. Un fournisseur très dévoué à la communauté, doublé d'excellentes relations fournisseur-client, incluant les spécifications qui répondent exactement à nos critères.

3. Un service de restaurant simple où chacun est responsable de la qualité.

4. Un entraînement intensif et une formation continue pour enseigner à nos gens la bonne façon de faire les choses.

Premièrement, notre gérance est vouée à la qualité, incluant la haute direction aussi bien que les administrateurs de franchises.

Toute notre haute direction, aussi bien que la direction régionale, visite régulièrement fournisseurs et restaurants. Au jour le jour, ils se préoccupent de toutes les facettes des opérations du restaurant, incluant les problèmes d'assurance de la qualité et même les détails.

Récemment, j'ai reçu un appel d'un vice-président exécutif en visite à un de nos restaurants. Il n'était pas content des tranches de cornichons à l'aneth. Non seulement a-t-il identifié le manque de qualité, mais il m'a personnellement informé du nom du manufacturier et du numéro de code pour que je puisse entrer en contact avec le fournisseur et résoudre le problème. Inutile d'ajouter que je le fis.

Les membres de la direction sont très mêlés à tous les changements particuliers de produits. Régulièrement, nous les rencontrons pour discuter, goûter les produits et suggérer des améliorations.

Les membres des franchises et la direction générale participent régulièrement à nos cours à l'Université du hamburger pour apprendre le fonctionnement d'un magasin et à vérifier la qualité des produits. (Je parlerai plus tard de l'Université du hamburger).

Tous les membres de la haute direction ont récemment suivi un entraînement spécial pour simplement ré-apprendre les procédures de manutention de la nourriture. Le programme se continue à tous les échelons chez le personnel régional et aux niveaux intermédiaires de la direction.

Le fournisseur devient le second maillon dans cette livraison de la qualité.

Nos fournisseurs attitrés sont un autre atout dans la qualité que McDonald's fournit à ses clients.

La corporation McDonald n'achète ni ne vend aucun produit. Nous n'en manufacturons pas non plus. Nous homologuons les fournisseurs qui, en retour, vendent leurs produits à nos restaurants.

Nous n'avons aucun contrat écrit avec nos fournisseurs. Nous pensons que cet arrangement nous encourage tous à travailler étroitement ensemble. Nos fournisseurs ont à gagner notre confiance chaque jour et vice-versa.

Malgré cette philosophie ou peut-être à cause de celle-ci, la plupart de nos fournisseurs sont avec nous depuis de nombreuses années.

À cause de cette relation, nos fournisseurs se sentent d'équipe avec nous et nous les traitons comme s'il en était ainsi.

Nos stipulations sont un autre point fort: elles exigent un fonctionnement approprié à la restauration.

Elles sont écrites avec l'apport de nos fournisseurs; elles sont constamment révisées et écrites à nouveau afin de pro-

fiter de la nouvelle technologie et des progrès de la qualité. Dans plusieurs domaines, ces stipulations sont plus sévères que celles exigées par le gouvernement. Dans le cas de nos nouveaux produits, nous avons travaillé avec des fournisseurs alimentaires à développer de nouvelles industries.

Notre équipe en assurance qualité oeuvre étroitement avec les fournisseurs. Conformément à nos exigences, nous supervisons leur travail. Mais l'équipe travaille en accord avec le fournisseur pour trouver des moyens d'améliorer les choses. C'est la responsabilité de tout mon personnel.

On ne peut passer sous silence l'implication de la qualité que joue notre restauration, pour notre clientèle. Notre souci d'un menu simplifié et d'une tâche allégée au restaurant même, doublé d'une préparation antérieure, simplifie notre tâche de supervision et de contrôle de la qualité contre le consommateur.

Nos principes opérationnels et notre formation amplifient le rôle que chacun joue au point de vue de la qualité. Nous faisons en sorte que chacun se sente responsable de la qualité.

Soit dit en passant, le département de la qualité n'a aucune responsabilité quant à la qualité du produit à l'intérieur du restaurant même. Notre responsabilité se limite à notre fournisseur et arrête à la porte de service du restaurant.

Évidemment, avec les années d'expérience et la connaissance des lieux, mon personnel passant beaucoup de temps à l'intérieur des restaurants, nous pouvons résoudre bien des problèmes et faciliter les procédures. La responsabilité finale de ce qui se passe à l'intérieur du restaurant incombe au directeur local.

La poursuite de cette qualité uniforme dans 8 000 restaurants à travers le monde est due à la formation appropriée des employés par la compagnie.

La formation est absolument essentielle à tous les niveaux de votre carrière chez McDonald's. Le tout commence par des vidéos que tout nouvel employé visionne lorsqu'il débute chez McDonald's.

J'aimerais vous présenter un de ces vidéos afin de vous démontrer l'entraînement minutieux du personnel, la qualité de la mise en place et la façon avec laquelle nous abordons et donnons de l'importance à la qualité.

Présentation du vidéo de la formation d'équipe.

Ce matériel de formation s'applique à chacune des sphères de travail du restaurant, la rôtisserie, le comptoir avant, le mixeur, etc. Nous avons environ soixante-dix de ces vidéos à notre bibliothèque de formation et nous produisons de quinze à vingt nouveaux vidéos chaque année.

À mesure que l'employé progresse dans la compagnie, ces vidéos sont enrichis par des cours par correspondance en

formation de direction. Ensuite, il y a l'entraînement régional. Aux États-Unis, il existe trente-deux centres régionaux de formation en plus de notre Université du hamburger. Au Canada, nous avons trois centres d'entraînement: Vancouver, Montréal et Toronto.

Sachez que le centre de formation de Montréal a aidé à la traduction de nos vidéos en français et à l'implantation d'un centre d'entraînement à Paris.

Notre département d'entraînement aux États-Unis diffuse environ trente cours différents depuis le cours d'opérations fondamentales d'une durée de six jours lequel met l'accent sur les activités du restaurant jusqu'aux classes d'équipement. À ces techniques, s'ajoutent un meilleur emploi du temps ainsi qu'un bon contrôle de la tension nerveuse.

Nos programmes de formation ont atteint un tel niveau de raffinement que dix-huit de ces cours sont admissibles à des crédits d'enseignement collégial. L'Université du hamburger McDonald décerne maintenant un total de quarante-quatre heures-crédits.

Récemment, nous avons terminé une nouvelle Université du hamburger où l'on peut trouver les dernières techniques audio-visuelles de formation.

Chaque année, de 2 500 à 3 000 étudiants obtiennent leur diplôme de l'Université du hamburger. Notre université a été fondée en 1961 et nous avons 28 000 diplômés.

Ces quatre facteurs:

1. l'engagement de la direction envers la qualité reflété par des paroles et des gestes;

2. une bonne communauté de fournisseurs ainsi que de bonnes relations client-fournisseur;

3. des opérations de restaurant simplifiées où chacun est responsable de la qualité;

4. un programme exhaustif de formation qui enseigne à notre équipe de direction la bonne façon de diriger leur restaurant;

font que tout ceci aboutit à une qualité sans équivoque d'un restaurant à l'autre.

Voilà l'expérience chez McDonald's. Une qualité facile à prévoir et un service dont le prix a de l'importance aux yeux du consommateur.

De façon certaine, notre réputation certifiée développe un niveau de confiance chez le consommateur et c'est ce qui le ramène jour après jour à déguster nos Big Macs, nos laits fouettés, nos frites et notre poulet McNugget.

Nous, chez McDonald's, croyons que la Q.S.P. et V. (Qualité, Service, Propreté et Valeur) sont des principes opérationnels simples compris de chacun et sont les pierres angulaires de notre succès.

Au-dessus de tout, nous plaçons la qualité.

Merci beaucoup.

M. Akira Miyauchi

Président, Nakamuraya Co. Ltd.

L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ CHEZ NAKAMURAYA CO. LTD. ET SES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

INTRODUCTION

Je remercie le Conseil des denrées alimentaires du Québec de m'avoir invité, à titre de conférencier, au présent colloque sur l'assurance de la qualité. Ce m'est un grand honneur de faire un exposé devant une audience si sélecte, composée de dirigeants de tant d'entreprises de qualité.

Ce serait l'idéal si je m'adressais à vous en français, mais malheureusement, ne le parlant pas, permettez-moi de faire ma présentation en japonais.

La vie alimentaire des Japonais a subi ces dernières années une grande diversification. Vous vous imaginez sans doute que c'est toujours le riz qui constitue l'aliment principal des Japonais, mais les statistiques affirment que la proportion du riz dans nos repas quotidiens ne cesse de diminuer d'année en année. Du blé de qualité nous vient de pays étrangers tels que le Canada, et de l'excellente farine de blé est fabriquée à partir de ce blé importé. Notre entreprise elle-même utilise cette farine à base de blé d'importation, fabrique et vend diverses sortes de pain. Moi-même, je mange du pain au moins une fois par jour. Toutefois, si je n'arrive pas à parler français, c'est sans doute parce que je ne mange pas assez de baguettes françaises. Je souhaite qu'un jour, mon volume de consommation de baguettes à base de blé canadien augmentera.

Aujourd'hui, je vais d'abord vous parler de ma philosophie de direction d'entreprise, et j'essaierai de préciser le rapport entre l'accomplissement des objectifs d'une entreprise et l'assurance de la qualité. Je vous exposerai également ma conception du rapport qui existe entre l'assurance de la qualité et le contrôle total de la qualité. Enfin, je vous exposerai notre façon chez NAKAMURAYA de concevoir et de procéder à l'assurance de la qualité et au contrôle de la qualité, en citant des exemples concrets à partir de notre propre expérience.

I. MES PRINCIPES DE LA DIRECTION D'UNE ENTREPRISE

Je pense que le but ultime lorsqu'on dirige une entreprise est de contribuer indirectement, au moyen de la direction de cette entreprise, au progrès et à l'harmonie de notre société. Et je suis persuadé que ce but ultime sera atteint lorsque nous réussirons à rendre heureuses les personnes qui sont en rapport avec notre entreprise.

Parmi celles-ci, celles qui doivent être prises en considération avant toutes les autres sont les consommateurs(trices), c'est-à-dire les clients(es) qui achètent les produits de cette entreprise. Une entreprise contribue au bien de la société, lorsqu'elle offre à ses clients(es) un produit ou un service de qualité et à un prix juste, ou, autrement dit, lorsqu'elle assure la production et la vente d'un produit de qualité ou l'offre d'un service valable, qui satisferont et rendront heureux à coup sûr les consommateurs(trices), et cela, sur une base constante. Il ne faut pas vendre un produit qui déçoive le (la) consommateur(trice) qui l'a acheté. Il ne faut pas non plus décevoir le (la) client(e), par exemple, par une mauvaise façon de l'accueillir ou une explication fausse ou incomplète du produit.

Deuxièmement, je pense à la poursuite du bonheur de nos employés(es). L'entreprise doit satisfaire ceux et celles qui y travaillent sur le plan matériel et mental, et cela, dans leur vie à l'entreprise même. Autrement dit, elle doit leur assurer un revenu équitable, le respect de leur personne, des conditions de travail agréables, enfin une vie heureuse

Troisièmement, l'entreprise a une responsabilité à remplir vis-à-vis de ses actionnaires. Une compagie doit rechercher également à satisfaire ses actionnaires. Ceci pourra se réaliser en conservant un prix équitable de ses actions, et une distribution juste des dividendes.

La quatrième catégorie de gens que chaque entreprise doit prendre en considération, après les consommateurs(trices), ses propres employés(es) et ses actionnaires, sont ses sous-traitants et ses partenaires d'affaires. Elle doit leur assurer son entière coopération pour une prospérité commune partagée en co-existence.

En cinquième et dernier lieu, chaque entreprise a le devoir d'assumer sa responsabilité sociale, vis-à-vis de l'État et de la communauté régionale, en payant ses impôts.

Ainsi, pour moi, chaque entreprise a le devoir de rendre heureux tous ceux et celles qui sont en part avec elle, et le devoir d'être utile à la société. En un mot, c'est sa responsabilité sociale dans le sens large du terme.

II. LE MAINTIEN ET L'ÉLARGISSEMENT DES MARCHÉS

Or, pour qu'une entreprise remplisse cette responsabilité sociale, il va sans dire qu'il faudra qu'elle continue d'exister. Si elle veut augmenter ses diverses contributions, il faudra également qu'elle progresse et s'acroisse.

Et, afin d'assurer sa survie et son propre développement, une entreprise doit s'assurer un profit. Comme je le disais auparavant, le but ultime de la direction d'une entreprise ne réside pas dans l'obtention de profits. Toutefois, sans profit, une entreprise n'est pas capable de survivre, sans parler de se développer. C'est dans ce sens que la poursuite du profit est absolument nécessaire pour n'importe quelle entreprise. Le rapport entre l'entreprise et le profit ressemble à celui qui existe entre l'homme et l'aliment. Le but ultime de la vie humaine n'est pas de manger, mais personne ne peut survivre sans manger. De même aucune entreprise ne peut survivre sans avoir de profit.

En général, la majeure partie du profit d'une entreprise donnée est acquise en proportion de son chiffre d'affaires, réalisé soit par la vente de ses produits, soit par l'offre de ses services ou soit par les deux. Or, le maintien et l'augmentation du chiffre d'affaires dépendent largement du maintien et de l'augmentation des clients(es). Par conséquent, si une entreprise désire survivre à toute concurrence et continuer de se développer, il est absolument nécessaire qu'elle ne perde pas ses clients(es) actuels(les), et qu'elle en acquière de nouveaux. En un mot, elle se doit de maintenir son marché actuel, et d'essayer de l'élargir.

Le Dr. H. I. Ansoff, théoricien célèbre en science administrative, a conçu, pour l'analyse d'un marché, une grille à deux axes: l'axe des produits (actuels et nouveaux), et l'axe des réseaux de distribution (actuels et nouveaux également). Un total donc de quatre cas différents d'analyse.

RÉSEAUX DE DISTRIBUTION / PRODUITS	ACTUELS	NOUVEAUX
ACTUELS	I	II
NOUVEAUX	III	IV

Veuillez vous reporter au présent tableau projeté sur l'écran. Dans le cas numéro I, on vend un produit déjà mis en vente, à travers un réseau de distribution déjà établi. Quelles seront les actions à prendre par l'entreprise, pour ne perdre aucun(e) de ses clients(es) déjà acquis(es), et pour se créer de nouveaux(elles) client(es) pour ce produit? Il y aura de nombreuses mesures concevables, cependant dans le cas numéro I, l'essentiel sera de vérifier si les clients(es) actuels(es) sont parfaitement satisfaits(es) de votre produit et, le cas échéant, de procéder promptement soit à l'amélioration du produit, soit à l'élimination du ou des défaut(s) indiqué(s) par les clients(es).

Dans le cas numéro II, on vend également un produit qui n'est pas nouveau, mais on essaie de pénétrer avec ce produit sur un nouveau marché, en utilisant un réseau de distribution nouvellement acquis, afin de se créer de nouveaux (elles) clients(es).

Dans le cas numéro III, au contraire, c'est le produit qui est nouveau, alors que le marché ne l'est pas. C'est-à-dire, on ajoute aux produits de sa compagnie qui circulent déjà sur un marché donné un nouveau produit qui vient d'être réalisé, ou, tout au moins, qui a été vendu ailleurs, à travers des réseaux de distribution qui ne servent pas ce marché particulier. On peut espérer se créer de nouveaux (elles) clients(es) par ce moyen également.

Dans le dernier cas, le produit est nouveau et le marché aussi. C'est semblable, pour ainsi dire, au développement d'une nouvelle entreprise.

Dans tous les quatre cas, toutefois, il y a une condition commune qu'il ne faut pas oublier si nous voulons réussir dans nos efforts de maintien et de développement de notre marché. C'est qu'il faut que le produit soit accepté par les clients(es) tant anciens(es) que nouveaux(elles), et cela, sur une base permanente. Pour remplir cette condition essentielle, il nous est nécessaire de pouvoir produire et vendre un produit qui inspire un sentiment de confiance chez les clients(es), et qui les satisfait lors de la consommation ou de l'utilisation de ce produit. En un mot, il faut offrir un produit dont la qualité rassure les consommateurs-(trices).

III. QU'EST-CE QUE L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Brièvement, l'assurance de la qualité se définit comme suit: "S'assurer que le produit ou le service que l'on offre soit

acheté par les clients(es) avec confiance et que ces derniers(es) soient satisfaits(es) du produit ou du service lorsqu'ils (elles) les consomment ou utilisent. S'assurer également qu'ils (elles) en répètent l'achat et qu'ils (elles) ne s'en lassent pas."

Pour que cet idéal soit atteint quotidiennement au niveau d'une entreprise toute entière, il faut que cette dernière s'organise à cette fin, c'est-à-dire, il faut que l'ensemble des différentes activités et fonctions au sein de l'entreprise soit bien structuré et que toutes les parties soient bien mises en place et en rapport organique entre elles. Il faut également que les règles soient bien établies, dans le but de stabiliser la structure et son fonctionnement. Par ailleurs, il faut également prendre des mesures appropriées pour prévenir le relâchement éventuel de cet ordre et de ces règles. Autrement dit, il faut prendre les précautions nécessaires à ce que la structure théorique fonctionne en pratique.

La compagnie NAKAMURAYA a à la tête de cette structure de l'assurance de la qualité un Conseil de l'assurance de la qualité. Je le préside moi-même, secondé par deux directeurs exécutifs, l'un du Marketing, l'autre de la Production. Sous ce Conseil de l'assurance de la qualité nous avons quatre comités, qui sont responsables de l'organisation et de la normalisation de toutes les activités de l'assurance de la qualité, à chacune des étapes de la production en cours, telles que la planification, le développement, la production sur la chaîne, la livraison et les relations publiques.

Permettez-moi de vous décrire brièvement comment tout cela fonctionne.

Chez NAKAMURAYA, nous avons précisé clairement toutes les tâches qu'il faut exécuter pour l'assurance de la qualité, et nous les avons structurées dans une procédure linéaire, étape par étape, à partir du moment de la conception du produit jusqu'aux services après-vente, en passant par les productions d'essais en petite quantité et celles sur la chaîne de production, ainsi que par le transport et la vente.

Prenons le cas du développement d'un nouveau produit. Normalement, au début de toute la procédure de l'assurance de la qualité vient l'activité de planification du développement du nouveau produit, basée sur les opinions de nos spécialistes. À cette étape, la qualité désirée pour le nouveau produit est décomposée en de nombreux éléments, et ces éléments de la qualité requise sont inscrits sous le nom de "qualités requises" (QUALITY REQUIREMENTS) par le personnel du Bureau du directeur de la planification dans un formulaire que nous appelons "Demande de planification de développement" (DEVELOPMENT PLANNING REQUEST).

Ce formulaire dûment rempli passe ensuite à la section de la Production d'essai, laquelle procède à la réalisation des qualités requises, basée sur cette "demande". Le résultat fait l'objet d'une évaluation, effectuée conjointement par le personnel du Bureau du directeur de la planification et le personnel de la section production d'essai. Le point crucial à évaluer à ce stade de la procédure de l'assurance

de la qualité dans notre compagnie est le degré de réalisation des qualités requises dans l'article fabriqué à l'essai.

En examinant bien les questions pertinentes telles que la disponibilité des matières premières et la technologie propre à notre compagnie, etc., nous procédons ensuite à la formulation du "Plan de production d'un nouveau produit" (PRODUCTION PLAN). À ce stade, la notion de la qualité qu'on inscrit de nouveau sur le formulaire "Plan de production" est appelée sous le nom de "qualités à viser" (QUALITY OBJECTIVES), lesquelles constituent les objectifs à atteindre lors de la fabrication d'essai en grande quantité (MASS PRODUCTION TRIAL).

En vu du développement de produits, nous avons deux séries de réunions au niveau de notre entreprise toute entière. L'une s'appelle "Conférence préliminaire au développement" (DEVELOPMENT PRELIMINARY MEETING), à laquelle participent les directeurs généraux de tous les départements de NAKAMURAYA, et l'autre s'appelle "Conférence de la direction du développement et du marketing" (TOP MANAGEMENT MEETING ON NEW PRODUCT MARKETING), présidée par moi-même avec participation de tous nos directeurs exécutifs à temps plein.

Le résultat du premier et du deuxième essais fait l'objet d'un examen détaillé lors de la Conférence préliminaire au développement. Après quoi, le Bureau du directeur de la production établit le plan de mise en marché du nouveau produit (SALES PLAN), qui stipule la date désirable de la mise

en marché, le prix désirable, le volume prévu de ventes, etc. La qualité définie sur le plan de mise en marché porte le nom de "qualité désignée" (QUALITY DESIGNING), et constitue le point de mire du plan en ce qui concerne l'assurance de la qualité. C'est la notion de qualité décrite à ce stade du plan de mise en marché, qui fait l'objectif à réaliser pour ceux et celles qui travaillent sur la chaîne de production en grande quantité (MASS PRODUCTION LINE).

La "qualité désignée" est examinée et acceptée définitivement par une réunion de la Direction du développement et du marketing (TOP MANAGEMENT MEETING ON NEW PRODUCT MARKETING). Le contenu de la décision est enregistré par le Département de la production sous le nom de "Normes et standards du produit" (PRODUCT STANDARDS).

Le département de la production exerce quotidiennement ses activités de production, en se basant fidèlement sur les standards de qualité ainsi prescrits et écrits, et essaie activement de rendre la qualité de ses produits identique à la qualité prescrite. Ses efforts se résument comme suit:

D'abord ils effectuent un examen des matières premières pour savoir si leur nature et leurs ingrédients correspondent aux normes.

La chaîne de production de notre compagnie elle-même dispose de tout un système qui permet un examen continuel de l'état de chacun des procédés de fabrication, ainsi que du résultat de chaque procédé. C'est un système qui permet aussi, en

cas d'anomalie de fonctionnement, de prendre action immédiate pour rectifier la situation.

Avant d'être livrés au Département de la distribution, les produits fabriqués à la chaîne subissent une inspection pour in de livraison, qui constitue le dernier procédé de fabrication et qui inclut les vérifications de l'état intérieur du produit, la touche dans la bouche, le goût, etc., suivant les modalités standardisées.

L'idée essentielle de l'assurance de la qualité pour le Département de la production est que la quantité du produit peut être assurée non seulement par l'inspection, mais aussi par la production elle-même. C'est en croyant à ce principe que chacun(e) des travailleurs(euses) à la chaîne déploie ses efforts quotidiens afin de standardiser le résultat, en utilisant activement les diverses techniques de contrôle de la qualité. Les responsables de la chaîne effectuent quotidiennement une patrouille de la qualité, afin d'examiner les semi-produits et leurs procédés suivant les normes établies.

Le directeur exécutif responsable de la production inspecte, lui aussi, en raison d'un produit par jour, tous nos produits mis sur le marché, et examine de près l'effet de nos activités de contrôle de la qualité sur le lieu de travail, ainsi que le résultat pratique de notre assurance de la qualité vis-à-vis du marché.

Les Départements respectifs de la distribution et des ventes ont également leurs propres règles déterminées en vue de protéger les produits contre toute affection, et de les

livrer sans incident et en parfait état aux lieux de vente.

Vu que nous traitons des aliments, produits assez délicats, nous exerçons également un contrôle visant à veiller rigoureusement sur la durée assurée de la qualité du produit. Il s'agit ici du stock à chaque étape de fabrication selon chacun des différents produits, ainsi que du contrôle des unités vendues sur les étagères des magasins. Il s'agit également du contrôle du goût assuré tel que "meilleur avant une telle date", du contrôle de l'état d'empaquetage et de l'effet du transport.

Ces contrôles sont réalisés en éduquant nos employés(es) à la vente ainsi que les vendeurs(euses) de nos magasins. Nous leur faisons acquérir des connaissances exactes sur nos produits, sur les techniques de vente, sur l'accueil des clients(es), etc.

Nous dirigeons également des restaurants. Notre contrôle de la qualité et notre formation du personnel dans le domaine de la restauration ne diffèrent guère de ceux du domaine de la boulangerie/confiserie. Chacun de nos restaurants a deux divisions: la Cuisine et le Service. Ces divisions correspondent à peu près à nos Départements de la production et des ventes, respectivement, en ce qui concerne le contrôle de la qualité et la formation du personnel à cet égard.

Ce qui est caractéristique de l'assurance de la qualité réalisée dans notre compagnie est sans doute le fait que nous exerçons ce qu'on appelle le TPM (TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE).

L'industrie de la boulangerie/confiserie/restauration est en train de passer, comme les autres industries d'ailleurs, à l'ère de la FA(FACTORY AUTOMATION = automatisation d'usine). Les espaces de production sont remplis de toutes sortes de machines et d'équipement, et certaines de ces machines ne cessent de fonctionner durant toute la nuit. Traditionnellement, c'était la responsabilité des techniciens(nes) spécialisés(es) de voir au bon fonctionnement de ces machines et équipement et de les réparer au besoin. Mais il est temps que ceux et celles qui manipulent ces machines jouent le rôle de techniciens(nes) aussi. Il est désirable, et même nécessaire, que chaque travailleur(euse) s'intéresse au pourquoi et au comment de la machine qu'il (elle) manipule, qu'il (elle) porte une attention soignée à son bon fonctionnement, et, le cas échéant, qu'il (elle) procède immédiatement à sa réparation, s'il s'agit d'une simple anomalie. Nous pouvons dire la même chose au sujet des appareils et équipement de nos magasins de vente, ainsi qu'au sujet des machines de bureau.

C'est suivant cette idée que la compagnie NAKAMURAYA s'est plongée dans les activités dites TPM (TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE = entretien productif total).

Tout d'abord, l'ensemble des activités nécessite une organisation appropriée. Afin de structurer les activités d'entretien selon leurs catégories respectives, notre compagnie a divisé les activités de TPM en deux catégories distinctes: (1) les activités autonomes d'entretien sur la chaîne de production et (2) l'entretien par le personnel spécialisé pour cela.

Nos activités autonomes d'entretien sur la chaîne de production se divisent en sept étapes suivantes, selon le degré de progrès:

1. Premier nettoyage

   Il s'agit de prendre l'habitude de nettoyer soi-même sa propre machine.

2. Mesures préventives contre la malpropreté

   Lorsque tout le monde aura pris l'habitude de nettoyer sa propre machine, il essaiera de découvrir les causes de la malpropreté et essaiera d'éliminer ces causes.

3. Normalisation de nettoyage et de graissage

   Il s'agit, entre autres, de définir l'intervalle approprié entre deux graissages, et d'établir une méthode de contrôle de graissage.

4. Inspection de l'ensemble de l'installation

5. Inspection autonome

6. Inspection de l'ensemble du lieu de travail

7. Contrôle autonome

Les activités TPM visent non pas à la réparation par soi-même pour autant, mais plutôt à la prévention de toute dif-

ficulté de fonctionnement. Notre objectif final est l'élimination de toute difficulté. Je trouve très importantes ces activités de TPM pour l'assurance de la qualité, et je suis prêt à les promouvoir autant que possible.

Je n'ai tracé ici que les grandes lignes de ce qui se fait dans notre compagnie en vue de l'assurance de la qualité, étant donné que le temps de mon exposé est limité. Pour conclure cette partie de ma présentation, je répète le point essentiel à considérer en vue de l'assurance de la qualité: la qualité doit être assurée, idéalement, non pas tant par une inspection rigoureuse des produits finis, que par les activités de production elles-mêmes, à chaque étape de la production depuis la fabrication même des semi-produits. Il faut s'ôter une fois pour toutes de l'esprit l'idée préconçue de vouloir assurer la qualité par l'inspection. Et, pour une nouvelle assurance de la qualité, nous avons adopté une conception et une méthode de contrôle de la qualité, qui feront l'objet de la partie suivante de mon exposé.

IV. L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Je conçois ces deux termes, qui se ressemblent apparemment, comme la fin (l'assurance de la qualité) et le moyen (le contrôle de la qualité). L'assurance de la qualité signifie assurer la fabrication et la vente de produits dont les qualités satisfont les besoins des consommateurs(trices), et, par conséquent, le moyen pour atteindre ce but est d'exercer un contrôle de la qualité, avec la collaboration de tous et

de toutes, à partir des dirigeants(es) au sommet de la hiérarchie administrative jusqu'aux simples ouvriers(ères) de l'échelon le plus inférieur.

C'est pour cette raison que la compagnie NAKAMURAYA a défini le TQC (TOTAL QUALITY CONTROL = Contrôle total de la qualité) comme suit: "Le contrôle total de la qualité se définit comme l'ensemble des activités réalisées par tous ceux et celles qui travaillent dans la compagnie, dans tous ses départements et à tous les échelons de sa hiérarchie administrative, afin d'assurer la qualité requise par nos clients-(es) tant à l'égard des produits que des services, en faisant un travail de qualité, se basant sur les principes de contrôle de la qualité et en utilisant des techniques de contrôle de la qualité".

Permettez-moi d'expliquer un peu cette définition. Nous avons employé le terme "clients et clientes". Bien sûr, tous ceux et celles qui achètent les produits et les services de notre compagnie sont nos clients et clientes. Mais ce n'est pas tout. La compagnie NAKAMURAYA donne à ce terme un sens plus large, car nous considérons que "le procédé suivant (de production) est un client" (Next process is your customer). La plupart des tâches exécutées dans une compagnie se situant quelque part dans un ensemble linéaire de procédés qui se succèdent, le procédé suivant veut dire vos collègues qui sont concernés(es) directement par le résultat de votre travail. Tout comme les consommateurs(trices) dont nous nous devons de satisfaire les besoins, nous nous devons, à chaque étape, chacun des procédés du travail à la

firme, de satisfaire les besoins et les attentes de ceux ou celles qui reçoivent directement les semi-produits fabriqués ou transformés à une étape donnée.

Ainsi, selon notre entente fondamentale, les consommateurs-(trices) qui viennent à nos confiseries et à nos restaurants sont justement des clients(es) qui se situent à la fin extrême de la longue ligne de procédés de production/distribution/vente/service, sur laquelle chacun(e) du personnel de notre compagnie déploie tous les efforts pour satisfaire son ou ses collègue(s) de l'étape suivante.

La qualité exigée par les consommateurs(trices) n'est pas définissable en un mot. Nous y trouvons des éléments hétérogènes difficiles à prendre en considération dans un ensemble. Par conséquent, nous avons besoin d'analyser cette qualité en éléments déterminés, et décider qui va réaliser un tel élément et par quel moyen. Je prends l'exemple du formulaire que nous utilisons pour cette fin, nommé "Normes et standards de produit" (PRODUCT STANDARDS), pour vous montrer comment nous analysons le contenu de la qualité à réaliser. Le formulaire "Normes et standards de produit" se divise en quatre parties, et se compose donc de quatre pages.

La première partie (PRODUCT STANDARDS A) stipule les caractéristiques du produit à réaliser, ainsi que le nom et la quantité des matières premières principales utilisées. Une photographie du produit est attachée à cette page.

La deuxième partie (PRODUCT STANDARDS B) présente la qualité à réaliser selon les normes quantifiées telles que grosseur, poids, valeurs nutritives, durée de conservation, etc., et les normes descriptives telles que forme, couleur, odeur, goût, etc.

La troisième partie (PRODUCT STANDARDS C) indique les modalités d'empaquetage et d'emballage: genre et matière de papier utilisés, mesures, formes, etc., pour chacune des trois formes suivantes: en pièce individuelle, en boîte de plusieurs unités et en carton de livraison.

La quatrième et dernière partie précise ce que nous devons inscrire sur la pièce, ou sur la boîte, ou sur le carton de livraison, dont les modalités d'emballage ont été déterminées dans la troisième partie. L'inscription comprend celles requises par la loi. Nous nous basons ainsi sur des normes écrites, précises et claires pour fabriquer nos produits et pour contrôler leur qualité.

Pour revenir à notre définition chez NAKAMURAYA du contrôle total de la qualité (TQC), qu'est-ce que nous voulons dire lorsque nous disons "en faisant un travail de qualité"? Cette expression, que nous avons choisie, désigne un tout: la facilité du travail, la sécurité, la rapidité, l'économie, l'absence de résultats disparates, enfin toutes les conditions idéales pour réaliser un bon travail. Nous nous efforçons de réaliser ces conditions de bon travail dans tous nos départements et à tous les niveaux: Ventes, Production, Comptabilité, Personnel, Marketing, etc.; Prési-

dent, Directeurs exécutifs, Directeurs de départements, Directeurs de sections, contremaîtres, ouvriers(ères), jusqu'aux employés(es) à mi-temps. Or, je suis persuadé qu'une de ces conditions idéales de bon travail est que chaque membre de la compagnie comprenne et accepte volontiers les principes de contrôle de la qualité, et acquière quelques-unes des techniques relatives. Permettez-moi de vous présenter ici un total de neuf principes de contrôle de la qualité.

Le premier des principes de contrôle de la qualité peut se résumer comme "LE RESPECT DES CONSOMMATEURS(TRICES)" (consumer-oriented). Ceci consiste à fabriquer des produits conformes aux besoins et aux désirs exprimés par les consommateurs(trices), à se mettre à la place du (de la) client(e), à identifier promptement les besoins de marchés hautement diversifiés et progressifs, et d'offrir des produits et services qui répondent fidèlement à ces besoins. Ceci consiste également à planifier un produit en se mettant à la place de celui ou celle qui l'achètera, de renforcer le service après-vente, et de répondre promptement aux plaintes et réclamations des clients(es).

"Le respect des consommateurs(trices)" se traduit par l'expression anglaise "market in". L'essentiel du contrôle de la qualité réside dans le développement, la production et la vente de produits et services qui satisfont ceux et celles qui se les procurent, et qui sont considérés comme une marque respectable même par ceux et celles qui n'en ont pas besoin en particulier. Pour ce faire, il faut que le fabri-

cant connaisse bien le marché. C'est dans ce sens que l'expression "market in" est née. Il s'agit de faire entrer le marché dans votre compagnie, dans votre lieu de travail. Il s'agit d'accorder la première importance aux consommateurs-(trices), de s'identifier avec le marché, de respecter au maximum les besoins ressentis dans le marché et d'essayer de les réaliser en conséquence.

Le cliché diamétralement à l'oposé de "market in" est "product out". Cette idée accorde la première importance au fabricant. Il s'agit d'imposer au marché un produit ou un service que le producteur a conçu et réalisé à son gré. Dans les conditions actuelles de l'économie et des marchés, le (la) consommateur(trice) est capable d'acheter uniquement ce dont il (elle) a vraiment besoin, et cela en quantité voulue. Le fabricant ne peut donc pas se permettre le luxe de prendre l'attitude du "product out". Il faut qu'il sache exactement ce que les consommateurs(trices) désirent obtenir.

Après ce premier principe de contrôle de la qualité qui est "le respect des consommateurs(trices)", ou, autrement dit, le principe de "market in", le deuxième principe est "LA QUALITÉ AVANT TOUT". La qualité avant l'augmentation du chiffre d'affaires, la qualité avant la réduction du prix de revient, la qualité avant l'augmentation du rendement. "La qualité avant tout" veut dire tout cela.

Peut-être qu'il y a parmi vous certains(es) qui se disent: "C'est beau en théorie, mais ce n'est pas si facile en pra-

tique". Certains(es) pensent également que les efforts d'amélioration de la qualité entraîneront forcément une hausse du prix de revient, et par conséquent une baisse de profit.

Mais ceux et celles qui ont confiance dans le contrôle de la qualité raisonnent autrement. Pour eux et elles, au contraire, le raisonnement suivant semble valable: "Si on réussit à bien structurer les divers procédés de fabrication, à fabriquer des produits de qualité stable et à bien organiser les activités de ventes pour pouvoir offrir en permanence un service de qualité, les produits se vendront bien davantage, le nombre de rebuts et de produits défectueux baissera ainsi que le nombre de plaintes, de demandes de réparation et de marchandises retournées. Par conséquent, la réputation du produit et de sa marque s'élèvera, ce qui fera augmenter le chiffre d'affaires, et en même temps fera baisser le prix de revient." Ainsi, ceux et celles qui croient comme moi au contrôle de la qualité sont convaincus (es) que la clef de l'assurance du profit, c'est justement le principe de "la qualité avant tout".

Quels sont les moyens, sur un plan plus ou moins concret, de réaliser cette idée de "la qualité avant tout"?

1. Effectuer des recherches sur les marchés, en vue de saisir les attentes des consommateurs(trices) et les qualités qui se vendent bien.

2. Planifier le développement d'un produit conformément aux attentes latentes ressenties sur le marché afin de créer un produit capable de susciter une nouvelle demande du marché et de permettre ainsi d'élargir ce dernier.

3. Déterminer les normes et standards pour le produit à développer, de façon à concrétiser autant que possible les qualités requises identifiées par vos recherches.

4. Établir les normes et standards de chacun des procédés de fabrication, de façon à ce que la qualité des semi-produits qui y sont faits soit assurée déjà à ce stade.

5. Effectuer une vérification des semi-produits déjà au niveau de chaque procédé.

6. Renforcer les services des ventes et d'après-ventes afin de pouvoir prendre action immédiatement et de façon appropriée en cas de plaintes.

7. Pour ce qui est des difficultés surgies au cours de la production, ainsi que des possibilités d'amélioration, utiliser avec exactitude diverses techniques de contrôle de la qualité, afin de saisir les véritables causes de ces difficultés et de trouver ainsi une solution valable. Les techniques serviront également à établir en permanence des contre-mesures afin de prévenir à coup sûr le retour de la ou des mêmes difficultés dans l'avenir.

Après les deux principes de contrôle de la qualité jusqu'ici présentés, à savoir 1) le respect des consommateurs(trices), et 2) la qualité avant tout, le troisième principe est celui énoncé brièvement auparavant, à savoir que "le procédé suivant est votre client(e)". Comme ce principe me paraît très important, permettez-moi de vous en parler encore un peu. Lorsque nous formulons ce principe nous avons à l'esprit une notion assez large dans notre compagnie. "Le procédé suivant" signifie en fait non seulement le procédé B par exemple pour ceux et celles qui travaillent au procédé A de la chaîne, mais aussi tous les procédés qui se succèdent, c'est-à-dire B, C, D, E, et ainsi de suite, pour arriver au bout de la ligne, aux consommateurs(trices) qui achèteront le produit fini et emballé. Ce principe est valable même pour ceux et celles qui travaillent à l'administration. Tous ceux et toutes celles qui sont affectés(es) par le résultat de votre travail sont, pour ainsi dire, vos clients(es) immédiats(es) à satisfaire.

Bref, il s'agit de bien assumer la responsabilité de sa part de travail. Quels sont les points essentiels de ce principe? En voici les principaux:

1. <u>Que chacun et chacune comprenne le rôle du procédé où il ou elle est affecté(e)</u>

   Sans organisation, une entreprise ne peut pas poursuivre son ou ses objectifs avec efficacité. Il est donc nécessaire que ceux et celles qui y travaillent comprennent l'organisation de leur compagnie et le rapport qui unit leur rôle propre avec le reste de l'organisation.

2. Contrôler et améliorer les méthodes de travail

Il est déconseillé de se contenter de sa méthode actuelle de travail. Il faut chercher en toute occasion des possibilités d'amélioration.

3. Penser aux procédés suivants

Il faut un véritable esprit de coopération entre les intervenants(es) de chaque étape de la chaîne. Il est nécessaire d'accomplir sa tâche en se mettant à la place des suivants qui reçoivent le résultat de son travail.

4. Intensifier l'inspection autonome

L'inspection autonome signifie la vérification des semi-produits à chaque procédé par ceux ou celles-là mêmes qui les ont transformés ou fabriqués. Autrement dit, cela consiste pour la personne qui les a créés, d'en assurer elle-même la qualité à son client, c'est-à-dire son "suivant" sur la chaîne.

5. Échanger rapidement et précisément les informations

Il est nécessaire d'assurer la transmission rapide et précise de toute information entre les différents procédés et autres sections de la compagnie par l'établissement d'un système d'échange d'informations, afin de réagir promptement et de façon appropriée en cas de problème pouvant apparaître au niveau de tel ou tel procédé ou lors d'un changement d'ordre des procédés, etc.

Le quatrième principe de contrôle de la qualité est "LE CONTRÔLE BASÉ SUR DES DONNÉES SCIENTIFIQUES". L'idée de contrôle de la qualité est essentiellement scientifique. Par conséquent, ceux et celles qui désirent l'exercer se doivent d'aiguiser sans cesse leur esprit scientifique, qu'il s'agisse de raisonnement ou d'action. L'attitude scientifique signifie porter des jugements et prendre des décisions suivant des faits et des données, indépendamment d'opinions personnelles. Le contrôle de la qualité n'est pas possible sans cette attitude scientifique. En anglais, ce principe de "contrôle par les données" porte le nom de "fact control" (le contrôle basé sur les faits).

Pour ce faire, il est nécessaire de savoir transformer en un raisonnement objectif ses idées et impressions subjectives en soutenant son opinion par des chiffres et des données. Il est étonnant de voir combien des données quantitatives, elles-mêmes apparemment insignifiantes, peuvent éclairer sur un point que personne n'a remarqué auparavant, ou ce qui n'était jusque là qu'une impression vague. Ces preuves objectives obtenues par l'utilisation de données scientifiques permettent de savoir avec certitude la meilleure décision à prendre.

Les points essentiels de ce principe de "contrôle basé sur les faits" sont les suivants:

1. <u>Observation attentive de produits réels, dans une réalité donnée et en un lieu réel de travail</u>

   En japonais, il est facile de retenir ce cliché à cause

du son "gen" (réel) qui se répète trois fois, mais est-ce que la traduction française pourra également l'exprimer? Je l'espère.

2. Préciser le but de la collecte de données

Ceci vous semblera peut-être trop évident pour être mentionné, cependant en réalité très souvent on rencontre des données dont on doit se demander pourquoi elles ont d'abord été recueillies, et en quoi elles peuvent être utiles.

3. Veiller à ce que vos données soient valables

Ceci aussi est évident, mais souvent, surtout lorsqu'il s'agit d'un traitement de statistiques, il arrive que les données recueillies fassent l'objet de partialité, au lieu de représenter équitablement la réalité, et que par conséquent vous obteniez une conclusion qui ne correspond pas à la réalité. Il faut donc que les données soient cueillies de façon à refléter exactement la réalité, afin qu'elles soient valables en tant que données.

4. Emploi actif des méthodes statistiques dans l'analyse des données

Il s'agit, par exemple, de trouver la moyenne, le taux standard de déviation lorsqu'il y a une disparité parmi les produits, ou de voir la répartition synchronique, ou l'évolution diachronique par l'utilisation de graphique, etc. Il s'agit également d'examiner les possibilités de

corrélation entre deux séries de données cueillies parallèlement. La compagnie NAKAMURAYA essaie de former ses employés(es) afin qu'ils (elles) puissent employer par eux-mêmes ou elles-mêmes des techniques statistiques pas trop difficiles dans leurs activités quotidiennes des Cercles de qualité (QC CERCLE = Quality Control Circle), par exemple.

5. Bien étudier le résultat du traitement des données et l'interpréter correctement

Le cinquième principe de contrôle de la qualité est de "FAIRE FONCTIONNER LE CYCLE DE CONTRÔLE".

Le Dr J. M. Juran, maître-théoricien du contrôle de la qualité, dit que le contrôle se définit comme un ensemble cohérent de toutes les activités entreprises en vue de déterminer la planification et les normes, et de poursuivre l'objectif recherché selon cette planification et ces normes. Autrement dit, il s'agit de structurer organiquement, en vue de réaliser un objectif de la façon la plus rationnelle et la plus efficace possible, soit toutes les activités nécessaires, qui font partie de l'une ou l'autre des catégories suivantes: planification, exécution, vérification, réaction, et de les considérer comme formant un cycle complet qu'on peut reprendre indéfiniment. (En anglais: Plan-Do-Check-Action).

La première étape de ce cycle de contrôle est donc la planification. Qu'il s'agisse d'assurer la qualité actuelle ou

de l'améliorer, il faut avant tout planifier. Pour ce faire, ce qui est important est d'observer les trois règles suivantes:

1. Préciser l'objectif à atteindre et bien définir les éléments de qualité que vous voulez réaliser.

2. Analyser et quantifier l'objectif.

3. Décider quelles méthodes employer pour réaliser cet objectif.

La deuxième étape du cycle de contrôle est l'exécution. Afin de rendre efficace les activités de cette étape, il faut que les intervenants reçoivent une formation spécialisée à cette fin. Il faut également que des données concernant la qualité à réaliser soient recueillies suivant des règles établies à cette fin.

La troisième étape du cycle de contrôle est la vérification. Il s'agit de contrôler non seulement le résultat acquis à la fin de la chaîne et à chacun des procédés, mais aussi les activités elles-mêmes en cours, de les évaluer, et de confirmer que tout est sous contrôle. On doit également surveiller si les travaux s'effectuent conformément aux normes établies, et si la qualité réalisée est conforme à la qualité recherchée.

La quatrième et dernière étape du cycle de contrôle est la réaction. Il s'agit de la réaction face au résultat de

l'étape 3 que je viens de mentionner. À cette étape, on procède comme suit:

1. Si par suite d'une activité de vérification on trouve que les travaux ne s'effectuent pas conformément aux normes, on prend les mesures nécessaires pour les normaliser.

2. S'il y a une anomalie dans le résultat d'un procédé, on en cherche la cause et on l'élimine promptement afin de prévenir le retour de la même anomalie.

3. Par ailleur, il s'agit également de rester attentif à saisir toute occasion d'améliorer soit l'organisation des travaux, soit les activités de chaque procédé elles-mêmes.

Les quatre étapes que je viens de décrire forment donc un cycle complet de contrôle de la qualité, et il est important de suivre cet ordre planification-exécution-vérification-réaction quotidiennement.

Le sixième principe de contrôle de la qualité est de "CONTRÔLER LE PROCESSUS (process control) AU LIEU DU RÉSULTAT". Il s'agit de ne négliger aucun des moments et des éléments qui forment l'ensemble linéaire des activités de fabrication.

Les dirigeants(es) d'entreprises sont tellement préoccupés (es) par le rendement de leur compagnie que, très souvent,

ils ou elles ne mettent en question que le résultat. Ils ou elles posent souvent des questions du genre: "Est-ce que le taux de rebuts a baissé?" "Il est inexcusable qu'on n'ait pas pu réaliser le chiffre d'affaires visé!" "Est-ce qu'on dort à l'ouvrage pour qu'un tel accident puisse arriver alors que j'ai souvent répété de faire bien attention", etc.

Mais l'important, devant un fait accompli, n'est pas de blamer le mauvais résultat, mais d'essayer de savoir par quel processus ce mauvais résultat a été obtenu. Il faut savoir que c'est à travers un bon processus qu'on obtient à coup sûr un bon résultat. Le principe du "contrôle du processus" conseille donc le (la) dirigeant(e) comme suit: "Arrêtez de vous soucier uniquement du résultat, mais dirigez davantage votre attention sur le processus et sur la façon dont les activités dans votre compagnie sont organisées et exécutées. Essayer d'améliorer le processus avant d'exiger un meilleur résultat."

Les points essentiels du contrôle du processus sont les suivants:

1. Ne pas vous contenter des méthodes actuelles, avoir un esprit d'aventure (breakthrough) et poursuivre toujours la recherche d'une ou de meilleure(s) méthode(s).

2. Lorsqu'il y a une démarcation entre l'objectif visé et le rendement réalisé, procéder à l'analyse des facteurs de cette démarcation et saisir la ou les véritable(s) cause(s) du problème.

3. Accorder de l'importance à la normalisation, établir les normes et standards en vue d'un bon travail, respecter et observer ces normes et standards.

L'idée du "contrôle du processus" est identique à ce que je vous ai déjà souligné lorsque je vous ai parlé de ce qui se fait dans notre compagnie, à savoir, "assurer la qualité déjà à chacun des procédés de fabrication". Lorsqu'un(e) dirigeant(e) donne l'ordre de baisser le taux de produits défectueux et d'augmenter la qualité, il y a des gens qui pensent tout de suite au renforcement du système d'inspection et à l'élimination plus rigoureuse de rebuts. Certes, le but principal de l'inspection est là: ne pas livrer aux clients(es) (y compris le "suivant" sur la chaîne) des produits de mauvaise qualité. Cependant, l'inspection est essentiellement une action face à un résultat. Elle nous permet certes d'éviter le mécontentement des clients(es), mais elle est incapable d'éliminer la perte de profit due aux rebuts, ou aux frais de correction des défauts. Une inspection rigoureuse ne fait qu'augmenter la perte de profit dans ce sens. L'important est, comme je l'ai répété déjà à plusieurs reprises, d'assurer la qualité de votre produit par l'amélioration du processus lui-même, au lieu de dépendre uniquement de l'inspection.

Le septième principe de contrôle de la qualité est d'"UTILISER ACTIVEMENT LES TECHNIQUES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ".

Chaque année, au Japon, l'entreprise qui est jugée avoir le mieux réussi à élever son rendement grâce à l'application

intelligente du contrôle de la qualité, reçoit le Prix Deming. Ce prix a été institué en commémoration des grands services rendus aux industries japonaises par le Dr. W.E. Deming, qui a introduit au Japon le concept du contrôle de la qualité et qui a aidé à ce qu'il y prenne racine. A l'occasion du trentième anniversaire du Prix Deming, ce dernier affirmait que le Japon avait conquis les marchés du monde entier par l'application active du concept et des techniques statistiques de contrôle de la qualité. Étant donné la situation actuelle délicate des problèmes de frictions du commerce international auxquels mon pays fait face, je n'ai aucunement l'intention d'affirmer une chose pareille. C'est le Dr. Deming qui a dit que le Japon a conquis le monde entier. Ce n'est pas moi.

En tout cas, il est certain que l'utilisation active des techniques de contrôle de la qualité constitue un des grands piliers qui supportent les activités actuelles de contrôle de la qualité au Japon. Ceci est évident par les observations suivantes:

1. Les techniques de contrôle de la qualité sont utilisées dans toutes les différentes sections d'une entreprise donnée.

2. Le niveau des techniques utilisées est normalement assez élevé.

3. À partir des administrateurs(trices) jusqu'aux simples ouvriers(res), toutes les couches de la hiérarchie admi-

nistrative d'une entreprise utilisent des techniques de contrôle de la qualité d'un niveau d'ailleurs relativement élevé.

Je vais vous présenter maintenant ce qu'on appelle au Japon les sept outils habituels de contrôle de la qualité. Dans la compagnie NAKAMURAYA, ces techniques sont utilisées couramment par nos employés(es) de la chaîne de production dans les activités des Cercles de qualité qu'ils (elles) forment volontairement pour améliorer la qualité de leur travail et de leur produit.

1. Diagramme de causes et d'effets (Cause and effect Diagram).
2. Diagramme Pareto (Pareto Diagram).
3. Graphique (Graph).
4. Fiche d'inspection (Check Sheet).
5. Histogramme (Histogram).
6. Diagramme de dispersion (Scatter Chart).
7. Diagramme de contrôle (Control Chart).

Quant aux cadres et administrateurs(trices), ils (elles) sont entraînés(es) à utiliser des techniques de niveaux davantage élevés tels que les techniques statistiques, afin que l'ensemble de la compagnie NAKAMURAYA puisse effectuer un "travail de qualité" et afin de trouver des possibilités d'amélioration de l'état actuel.

Le huitième principe de contrôle de la qualité est "LA FORMATION DES EMPLOYÉS(ES)".

En effet, les employés(es) ont besoin de recevoir une formation pour pouvoir participer aux activités de contrôle de la qualité. Le succès de l'introduction du contrôle de la qualité ainsi que de son développement dépend considérablement des résultats de la formation. On dit que l'abondance des stages et des sessions de formation à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises japonaises forme une des caractéristiques essentielles du contrôle de la qualité au Japon. Comme vous le savez bien, la formation des employés(es) a pour but de saisir les capacités et les qualités de chacun(e), de développer ces qualités et capacités au maximum suivant une planification à long terme et en les équipant des connaissances et des techniques nécessaires pour leur travail, ainsi qu'en élevant leur morale, afin qu'ils (elles) puissent contribuer au développement de l'entreprise.

Les examinateurs(trices) du Prix Deming ci-dessus mentionné attachent beaucoup d'importance à "la formation et la diffusion d'information" et examinent les entreprises-candidates du prix sur les points suivants:

1. La planification de la formation et les résultats de la formation.

2. La conscience de la qualité, la conscience et le degré de compréhension du contrôle de la qualité.

3. La formation de la pensée et la formation en techniques de contrôle statistique de la qualité et de ses résultats.

4. La compréhension des effets de la formation.

5. La formation des employés(es) des compagnies affiliées, des sous-traitants(es) et des compagnies-partenaires.

6. Les activités des Cercles de qualité.

7. Le système de propositions d'amélioration et son fonctionnement en pratique.

Par ailleurs, la formation de contrôle de la qualité dans les entreprises japonaises a généralement pour principes directeurs les points suivants:

1. Diviser les élèves selon leur besoin et préparer différents cours de formation, afin de hausser efficacement le niveau de compréhension et des capacités de l'ensemble des employés(es).

2. Intégrer de façon organique le système de formation dans la structure administrative du personnel, et augmenter le nombre des occasions de s'instruire et de se développer des employés(es), surtout en ce qui a trait au sens de l'initiative et à la créativité.

3. Cultiver chez les employés(es) l'esprit de coopération nécessaire à la vie dans une organisation telle que celle d'une entreprise, et leur faire acquérir le caractère et les connaissances nécessaires à un être social.

Je vous présente maintenant un tableau qui résume la formation au contrôle de la qualité, telle qu'elle est effectuée dans la compagnie NAKAMURAYA.

La formation des directeurs(trices) exécutifs(ives) et autres cadres supérieurs est la responsabilité du Président. A la formation de ceux et celles qui se situent plus bas dans la structure administrative, le Président assiste également souvent et leur explique lui-même les idées de fond.

En ce qui concerne les notions concrètes du contrôle et des techniques relatives, nos employés(es) spécialisés(es) en contrôle de la qualité donnent des cours à leurs collègues. Nous envoyons certains(es) de nos employés(es) aux séminaires organisés par la JUSE (UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS) pour les spécialiser en contrôle de la qualité.

Le neuvième principe de contrôle de la qualité est "LE RESPECT DE LA NATURE HUMAINE".

Le contrôle total de la qualité encourage des transferts audacieux des responsabilités et des compétences aux employés (es) subordonnés(es), et cela à tous les niveaux administratifs, afin de faire ressortir au maximum les capacités de chacun(e) des employés(es).

Le psychologue industriel A. H. Maslow a avancé une théorie célèbre sur les besoins chez l'homme, selon laquelle ce dernier a cinq différents besoins qu'il doit satisfaire. Il existe un ordre d'apparition de ces besoins, et un besoin

qui succède à un autre, lorsqu'il est satisfait, donne un plaisir plus aigu que le besoin précédemment comblé. Ces cinq besoins sont les suivants par ordre d'apparition chez l'homme:

1. Le besoin physique.
2. Le besoin de stabilité et de sécurité.
3. Le besoin social.
4. Le besoin de fierté.
5. Le besoin de réalisation de soi.

L'homme a d'abord des besoins corporels à satisfaire, tels que la faim, la soif et le sommeil. Tant que ces besoins élémentaires restent insatisfaits, les autres besoins ne trouvent pas de place chez l'homme.

Si l'homme est satisfait sur le premier point, alors vient le deuxième besoin, celui de se défendre contre le danger, une menace, la douleur et le souci. Le deuxième besoin comprend également le besoin d'être assuré du lendemain. C'est le besoin de sécurité et d'assurance de l'avenir.

Si l'homme réussit à se sentir plus ou moins à l'abri de tous les maux, il commence à développer le besoin d'être accepté par les autres membres de son groupe, d'aimer les autres et de se faire aimer par tous et toutes et particulièrement par un être donné. Bref, il commence à ressentir le besoin social qui remplace les besoins précédents, à savoir, le besoin physique et le besoin de sécurité.

Lorsqu'il se sent accepté par ceux et celles qui l'entourent, il commence à ressentir le besoin qu'on reconnaisse sa valeur personnelle et ses qualités. Il désire qu'on le traite comme il mérite d'être traité. Il désire une évaluation équitable du travail qu'il a accompli. Il désire qu'on le fasse participer aux prises de décisions. C'est le besoin de fierté et du renom qui le domine maintenant.

Lorsque ce quatrième besoin est satisfait et que l'homme trouve dans la société sa propre place et le respect dont il a droit en raison de ses qualités et de ses efforts, alors surgit le cinquième et dernier besoin: celui de réaliser sa propre image de soi. Il désire maintenant développer ses talents cachés, s'élever non seulement socialement mais aussi mentalement, avoir plus de créativité, etc.

Le neuvième principe, qui est "le respect de la nature humaine", signifie donc prendre des mesures appropriées afin que les besoins des niveaux élevés tels que le quatrième (celui de fierté) et le cinquième (celui de réalisation de soi) dans la théorie de Maslow, soient satisfaits chez tous (toutes) les employés(es) qui travaillent dans l'entreprise. Si ces besoins des employés(es) en tant qu'êtres humains sont comblés dans l'entreprise même comme dans leur vie privée, le moral au lieu de travail s'élèvera et la coopération entre eux (elles) se fera de façon spontanée.

Un lieu de travail plein de vie est ainsi créé. La nature humaine y est respectée, les capacités de chacun(e) ont l'occasion de se développer indéfiniment, et chacun(e) se grandit dans le lieu même de son travail.

Permettez-moi de vous préciser ici les conditions qui incitent chez chacun(e) la volonté de bien mener son travail:

1. Qu'il (elle) connaisse bien le but et l'objectif de son travail.

2. Qu'on lui confie une portion de responsabilité et qu'il (elle) réalise son travail sans avoir à rendre compte à personne à part sa propre évaluation.

3. Qu'il soit permis à chacun(e) d'organiser son propre travail comme cela lui plaît, et d'effectuer des essais sans craindre les conséquences d'un échec éventuel.

Ce neuvième et dernier principe de contrôle de la qualité, qui représente sans doute la plus grande caractéristique du contrôle de la qualité au Japon, s'est concrétisé justement en activités des Cercles de qualité. Les activités de ces Cercles de qualité portent d'ailleurs beaucoup de fruits.

V. LES ACTIVITÉS DES CERCLES DE QUALITÉ (QC CIRCLES)

La JUSE (UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS), organisme qui chapeaute l'ensemble des activités des Cercles de qualité de tout le Japon, définit le Cercle de qualité comme suit:

"Le Cercle de qualité est un petit groupe de gens qui travaillent dans un même lieu de travail et qui exercent ensem-

ble et de façon autonome diverses activités de contrôle de la qualité. Ce groupe essaie d'élever son propre niveau de capacités en tant que partie intégrale des activités de contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise tout entière, avec la collaboration de tous les membres du groupe et en utilisant des techniques de contrôle de la qualité.

Par ailleurs, l'Union résume les principes fondamentaux des activités des Cercles de qualité comme suit:

1. Contribuer à l'amélioration et au développement de l'entreprise.

2. Avoir un respect de la nature humaine et rendre le lieu de travail intéresant et valorisant pour chacun(e) de ceux et celles qui y travaillent.

3. Permettre aux talents et au potentiel de tous de s'épanouir.

Le premier principe concerne l'effet des Cercles de qualité sur l'entreprise. Des cercles actifs et munis d'un large champ de vision peuvent contribuer énormément à leur entreprise, lorsque leurs membres sont ouverts vis-à-vis de leurs collègues et de leurs supérieurs(es) pour exprimer leurs idées et leurs opinions. Grâce aux Cercles de qualité qui jouent un rôle de noyau pour toutes les activités de contrôle total de la qualité dans l'entreprise, cette dernière se transformera en une organisation moderne, efficace et en perpétuel développement.

Le deuxième principe parle de l'effet des Cercles de qualité sur le lieu de travail. L'opinion personnelle et le sens de l'initiative de chacun des membres y sont respectés. L'intelligence et l'originalité de l'homme, ce "roseau pensant", y sont mis en valeur. Le développement de soi et l'instruction mutuelle y sont encouragés. Tout cela résulte en de très bons rapports humains, et le lieu de travail devient le bien-fondé de la vie de chacun(e) de ceux (celles) qui y vivent.

Le troisième et dernier principe concerne l'effet des Cercles de qualité sur les individus. Il affirme que le Cercle de qualité fait confiance au potentiel illimité de l'homme, différent de la machine, et qu'il aide chacun(e) à se développer infiniment.

Actuellement au Japon, en date du 30 septembre 1985, un total de 219 507 Cercles de qualité sont enregistrés à la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers). On estime qu'il existe dix fois ce nombre de Cercles de qualité non déclarés ou enregistrés au Japon en ce moment.

La compagnie NAKAMURAYA dispose de 207 Cercles et 1 450 employés(es) y déploient des activités dynamiques. Tous les ans, en février, nous tenons chez NAKAMURAYA une assemblée générale de présentation des activités de ces Cercles de qualité. Des discussions actives et une distribution de prix ont lieu lors de cette assemblée.

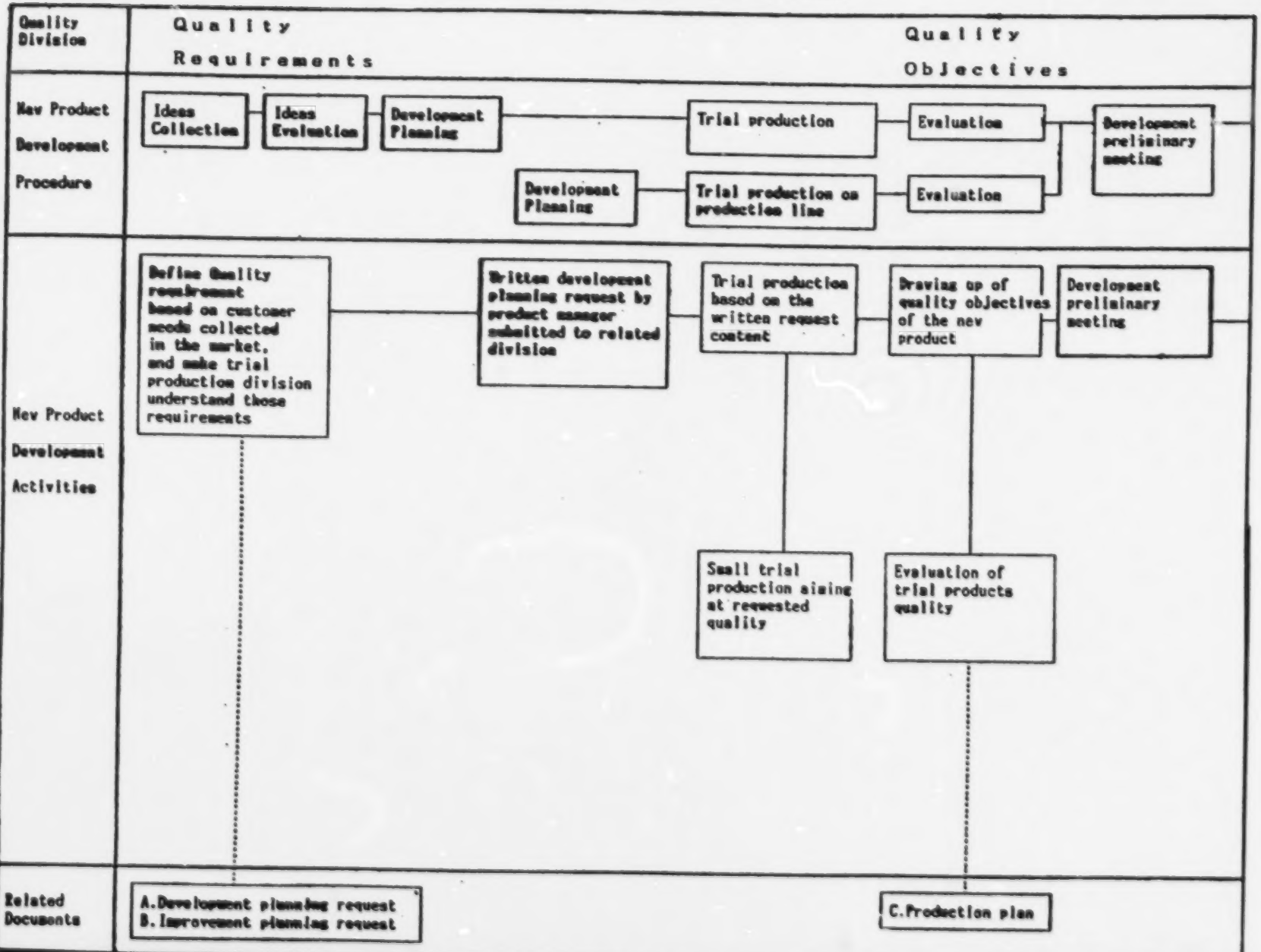
CONCLUSION

Il ne me reste plus de temps pour continuer. Pour conclure mon exposé, je vous redis de nouveau que ce m'est un grand honneur d'avoir eu l'occasion de présenter, à une si excellente audience, les grandes lignes de ma philosophie de direction d'entreprise, du contrôle total de la qualité que je considère comme un puissant outil pour la mise en oeuvre de cette philosophie, ainsi que de vous décrire rapidement les Cercles de qualité, lesquels à mon avis jouent un rôle primordial à la base de tout le contrôle de la qualité au Japon en général et chez NAKAMURAYA en particulier. Je présume que chacun(e) de vous possède déjà beaucoup de connaissances sur l'assurance de la qualité, le contrôle de la qualité et les Cercles de qualité. Je serais tout à fait comblé si mon exposé ait pu vous être utile ne serait-ce qu'en ajoutant quelque nouvelle information à vos connaissances déjà acquises.

Ma compagnie est déterminée à continuer d'exercer activement ses activités de contrôle total de la qualité pour le développement de ses affaires. Si nous y parvenons, nous pourrons acheter davantage de blé canadien et d'autres produits alimentaires de votre pays, de même que des machines et équipements. Je souhaite que ma compagnie vous soit utile dans ce sens. Je profite de cette occasion pour vous inviter à venir visiter notre entreprise lors de votre prochain voyage au Japon. Je vous promets un accueil chaleureux et vous remercie beaucoup de votre attention.

Channeles / Products	Present	New
Present		
New		

New Product Development Procedure and Making of Related Documents



No. _____

PRODUCT STANDARD (A)									
1. Name of Products			3. Manufactory						
			4. Attached No						
2. Number of Products			5. Classification No						
			6. Registration						
7. Features of Products									
8. Use Ingredients	1) Main Ingredients								
	2) Food Additives	Sweeting, Acidity Agent, Seasoning, Spicery, Reinforcing Age-nt, Coloring Agent, Preservative, Antioxidant,							
		Germicide, Inflate Agent, Emulsifier,							
		Quality Improvement Agent, Gum,							
		The Other.							
9. Product Photograph									
10. Framing	Date								
11. Operation	Date								
12. Revision	Date								
13. Revision Reason									

No. _____

PRODUCT STANDARD (B)

1. Name of Products		3. Manufactory	
		4. Attached No	
2. Number of Products		5. Classification No	
		6. Registration No	

14) Characteristic of Goods	I) Fixed Quality	(1) Size	Length (mm) ±		Side (mm) ±	Height (mm) ±
		(2) Weight	± (g) (Contents of Quality +−)			
		(3) Volume		(9)		
		(4) Sugar Degreed		(10)		
		(5) Moisture		(11)		
		(6) Hardness		(12)		
		(7) Water Activity		(13)		
		(8) Nutritive Value		(14)		
		(15) Keeping Quality Term				
	2) Fixed Quality	(1) Appearance				
		(2) Color				
		(3) Flavour				
		(4) Taste				
		(5) The Others				

15. Framing	Date							
16. Operation	Date							
17. Revision	Date							
18. Revision Reason								

No. _____

PRODUCT STANDARD (C)

1. Name of Products				3. Manufactory	
				4. Attached No	
2. Number of Products				5. Classification No	
				6. Registration No	
19. Packaging	1) Individual Case	(1) Material		a. Quality of the Lumber	
				b. Size	
				c. The Others	
		(2) Appearance			
		(3) The Other			
	2) Assembly	1) Material		a. Quality of the Lumber	
				b. Size	
				c. The Others	
		2) Appearance			
		3) The Other			
	3) Distribution	1) Material		a. Quality of the Lumber	
				b. Size	
				c. The Others	
		2) Appearance			
		3) The Other			
20. Drawing					

21. Framing	Date								
22. Operation	Date								
23. Revision	Date								
24. Revision Reason									

No. _____

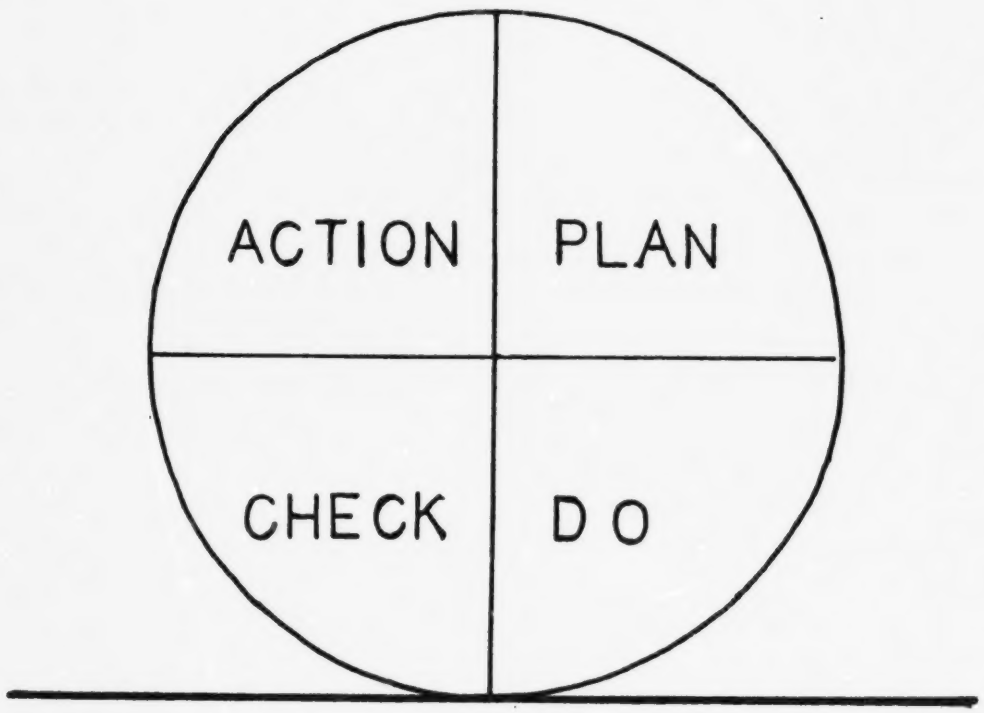
PRODUCT STANDARD (D)

1. Name of Products		3. Manufactory	
		4. Attached No	
2. Number of Products		5. Classification No	
		6. Registration No	

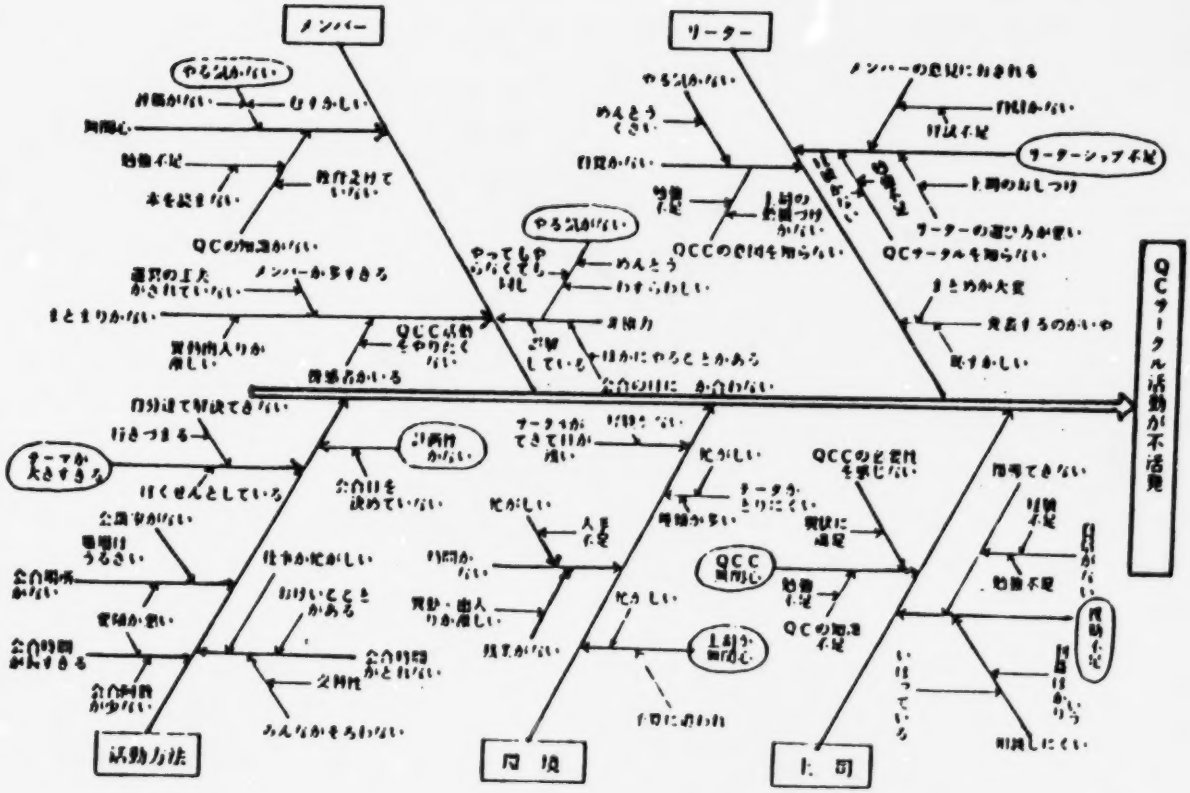
25. Marketing	1) Piece Packaging	(1) Name of Products	(2) Productive Date
		(3) selling Agency	(4) Manufactory
		(5) Contents of Quality	(6) Selling Price
		(7) The Other	
	2) Assembly Packaging	(1) Name of Products	(2) Productive Date
		(3) Selling Agency	(4) Manufactory
		(5) Contents of Quality	(6) Selling Price
		(7) The Other	
	3) Distribution Packaging	(1) Name of Products	(2) Productive Date
		(3) Selling Agency	(4) Manufactory
		(5) Contents of Quality	(6) Selling Price
		(7) The Other	

26. Drawing									
27. Framing	Date								
28. Operation	Date								
29. Revision	Date								
30. Revision Reason									

CONTROL CIRCLE

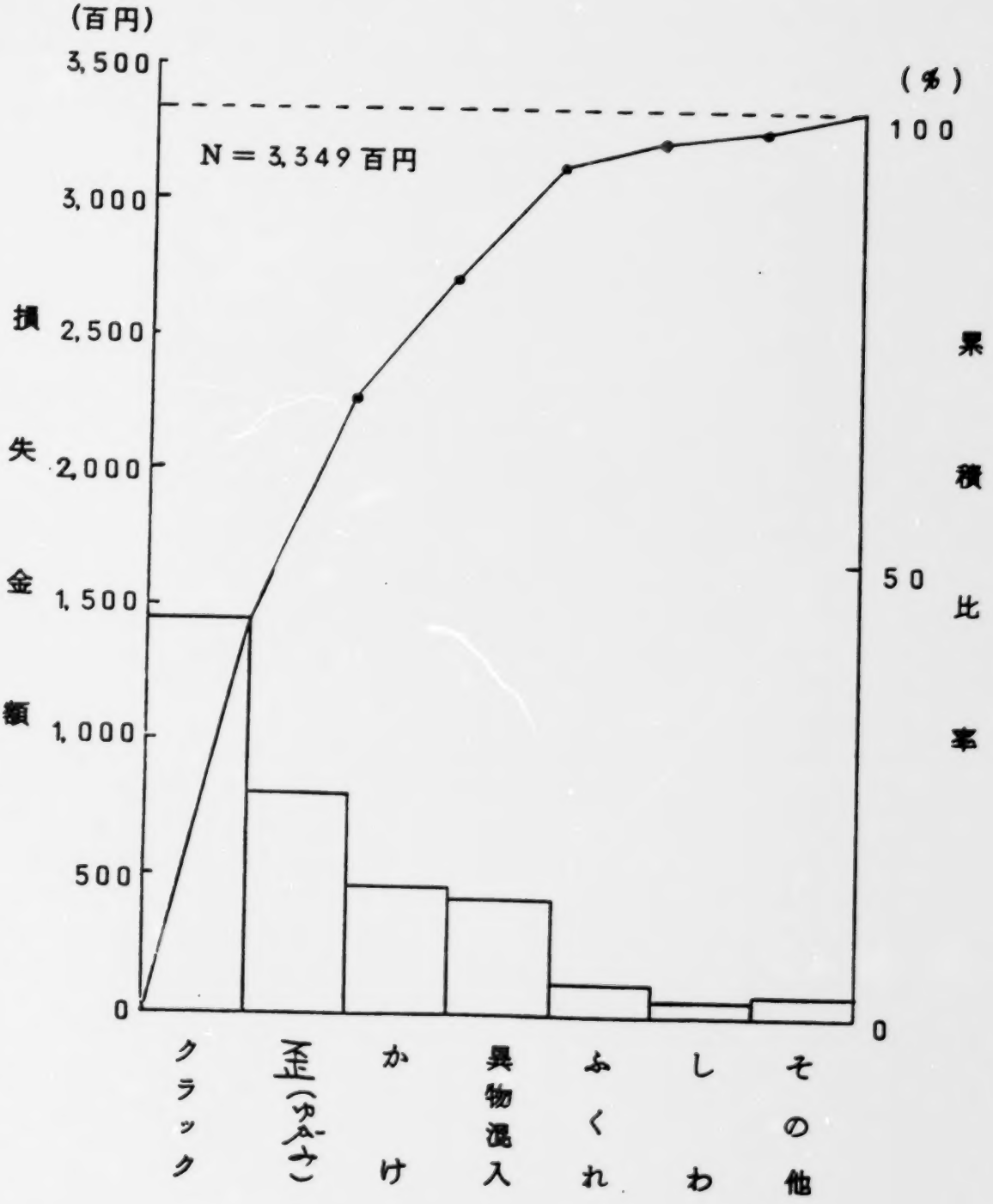


QUALITY IS BEST OF ALL



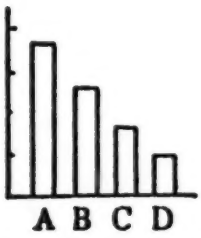
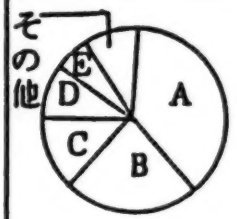
QCサークル活動が不活発の特性要因図

期　間：5月1日～31日
作成者：中 村 一 郎



図－1　新製品Kの不良損失金額パレート図

3）よく使われるグラフの種類と特徴

種　　類		かたち	目　的	特　　徴
1	棒グラフ		数量の大きさを比較するグラフ	一定の幅の棒を並べ，その棒の長短によって数値の大小が比較できる．
2	折れ線グラフ		数量の変化の状態を見るグラフ	線の高低により，数値の大小が比較できるとともに，時間の経過による変化が分かりやすい．
3	円グラフ		内訳の割合を見るグラフ	全体を円で表し，内訳の部分に相当する割合で，扇形に区切ったもの．全体と部分，部分と部分の割合が分かりやすい．
4	帯グラフ		内訳の割合を見るグラフ	全体を細長い長方形の帯の長さで表し，それを内訳の部分に相当する割合で区切ったもの．全体と部分，部分と部分の割合が分かるのは円グラフと同じであるが，作成に分度器がいらない．

(1)　チェックシートの作成

月　日 不良項目	3月 2日	3日	4日	5日	6日	9日	10日	11日	12日	13日	合計
1 寸法不良	𝍸 //	//	/	////	/	///	𝍸	///	𝍸 /	////	36
2 量目不足	/	///	//		//			𝍸	/	//	16
3 焼色不良	/	𝍸 /	//	/		///	/	//	////	////	24
4 形状不良	//	/	///	///		𝍸	𝍸 //	𝍸 //	////	𝍸 /	38
5 沈み			/	/				/			3
6 その他	/	/			///		//	//	///		12
合計	12	13	9	9	6	11	15	20	18	16	
			49					80			129
	37.9%					62.0%					100%

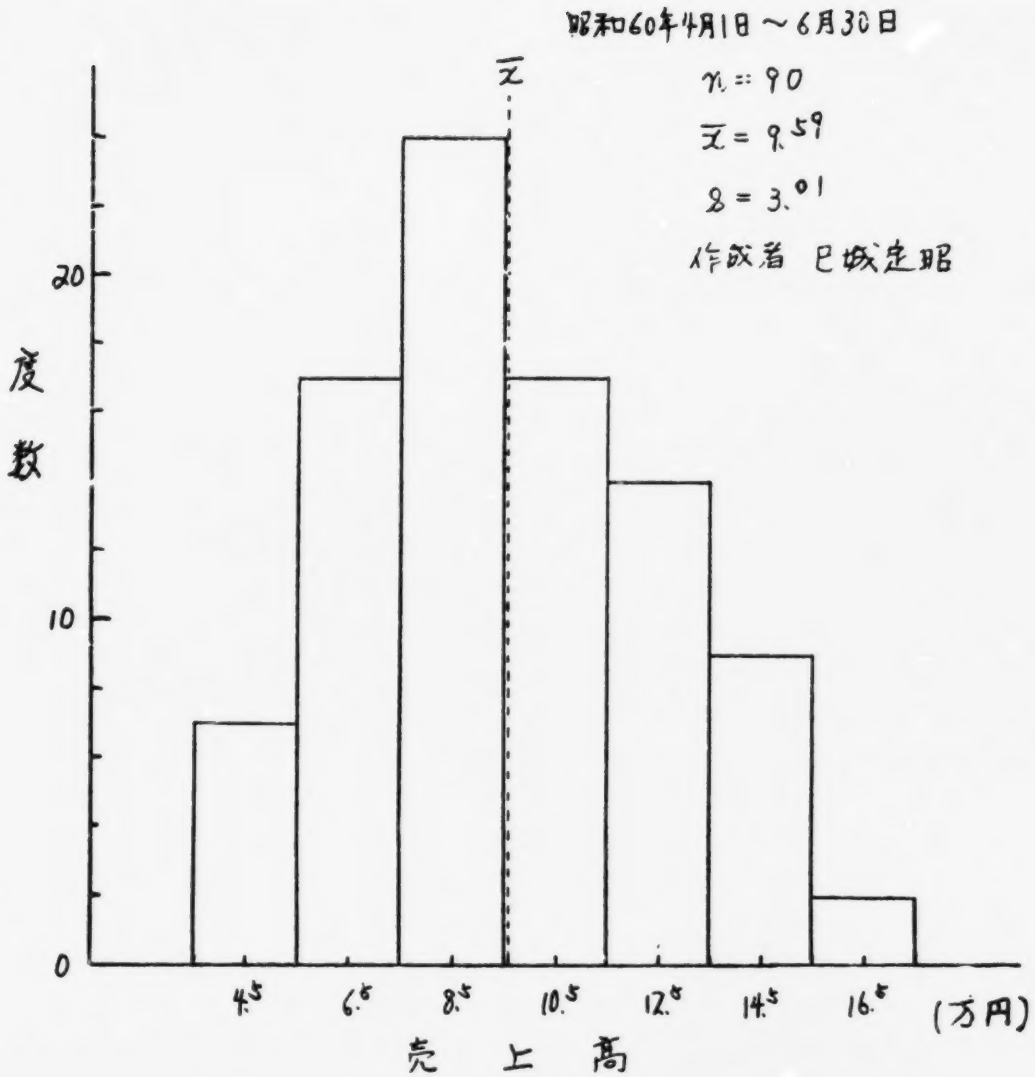
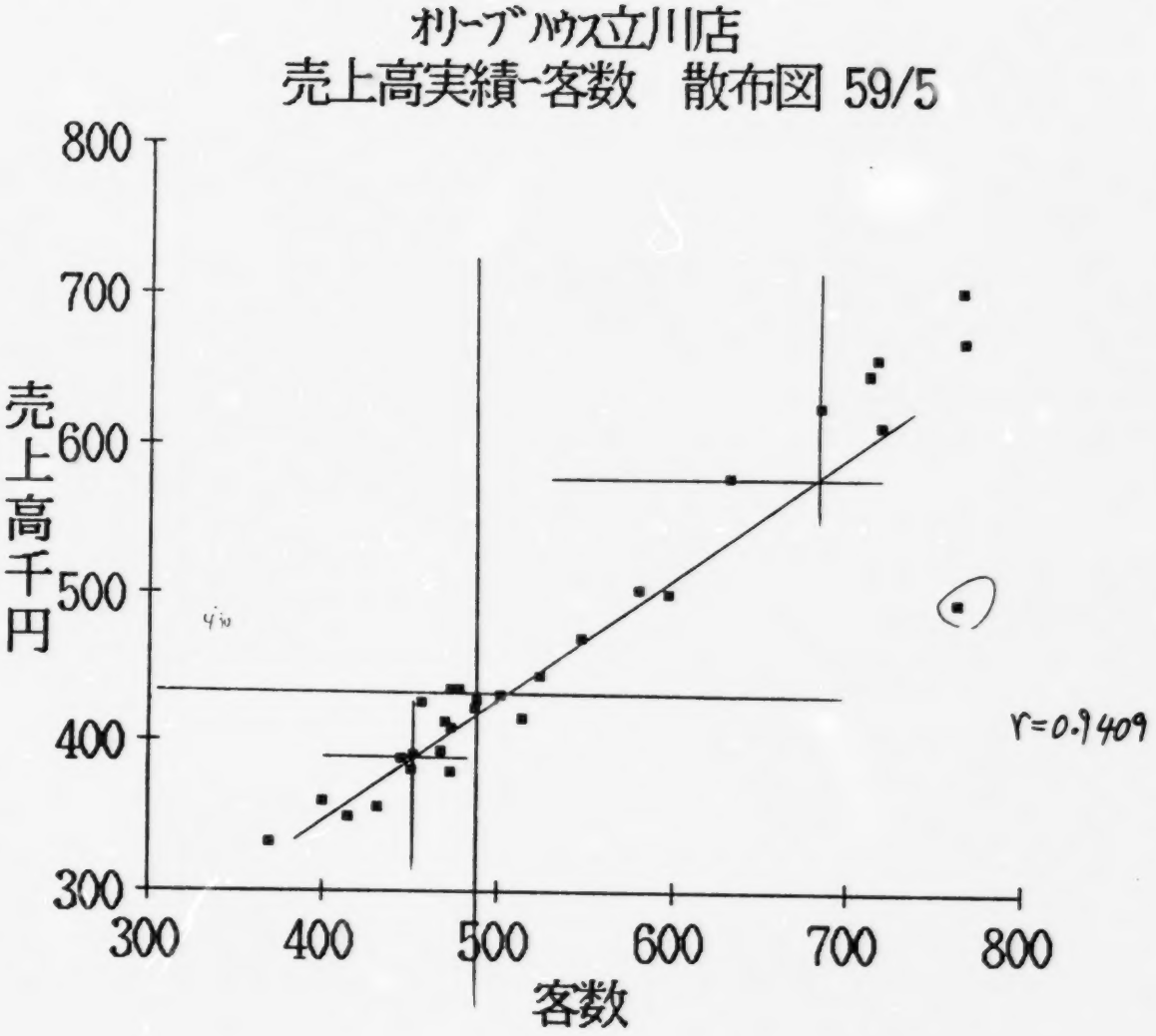


図3. G洋菓子店の洋生菓子の日別売上高ヒストグラム


オリーブハウス立川店
売上高実績-客数　散布図 59/5
売上高千円
800
700
600
500
400
300
300
400
500
600
700
800
客数
r=0.9409

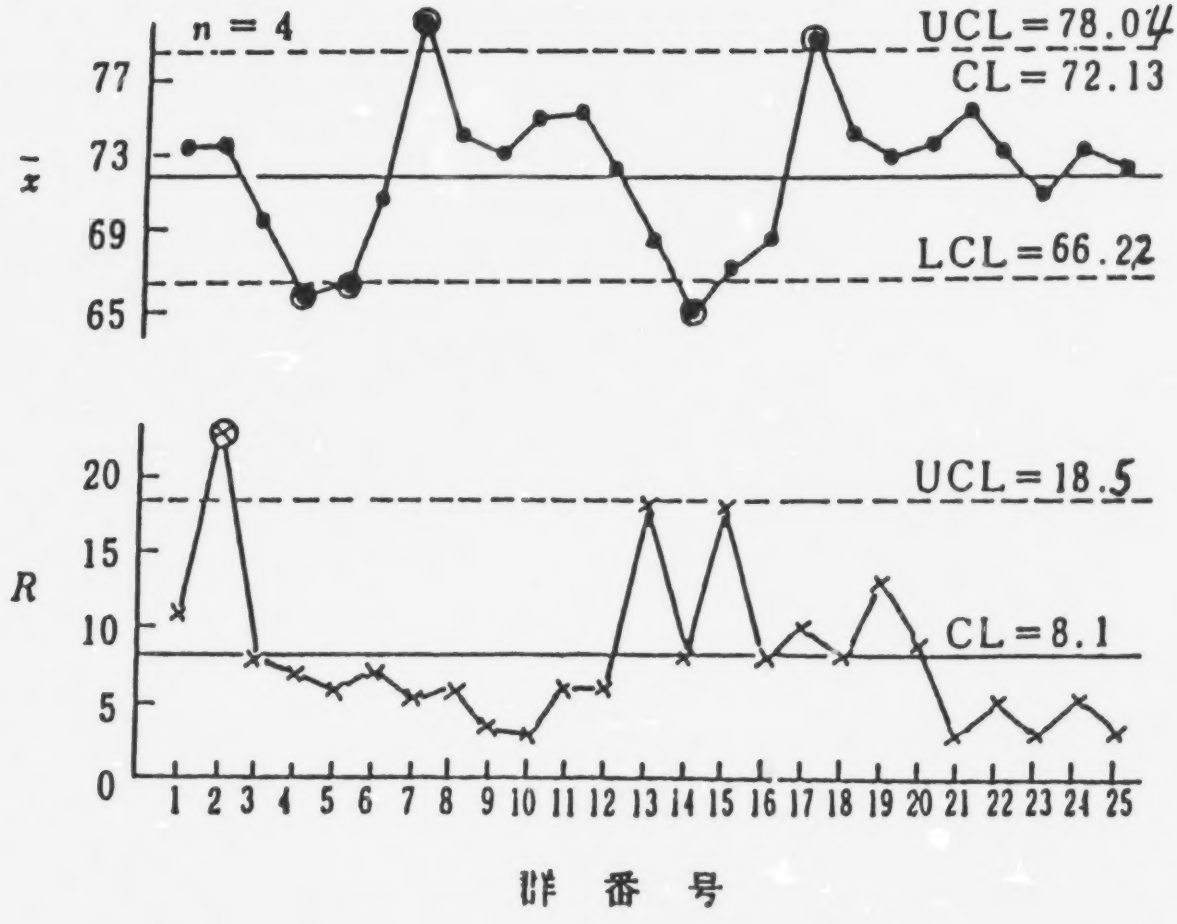


図 6.2　$\bar{x}-R$ 管理図（解析用）

EDUCATION AND TRAINING SYSTEM OF TQC

Contents Held for	QC Education courses within companies	QC Education Course Held Outside Companies	
≠ Executive	≠ TQC Management Course	≠ QC Top Management Seminar ≠ QC Executive Special Seminar ≠ QC Circle Top Management Course	≠ THE QC Annual Conference for Top Management
≠ Dept Manager ≠ Senior Secti -on Manager	≠ TQC Middle Manager Course	≠ QC Middle Manager Course	≠ THE QC Annual Conference for Manager and Staff
≠ Section Manag -er	≠ TQC Instructor Training Course	≠ QC Circle Promoter Course	≠ THE All Japan QC Circle Conference ≠ QC Circle Section Confer -ence
≠ Section Chie -f	≠ TQC Section Chief Course ≠ Instructer Trainin -g Course ≠ QC Circle Leader Study Meeting	≠ QC Basic Course for Foremen ≠ QC Circle Leader Course ≠ QC Elementary Course	≠ QC for Purchasing Dept ≠ QC for Sales Dept ≠ Design of Experiments Seminar ≠ TQC Promoter Course
≠ Work Leader	≠ TQC Work Leader Course		≠ THE QC Annual Conference for Foremen
≠ All Employees	≠ TQC Basic Course		≠ QC Basic Course ≠ QC Basic Course for Sales Dept ≠ IE Seminar ≠ Sensory Evaluation Seminar ≠ Elementary Course in Design of Experiments ≠ QCC Course for Sales, Service and Clerical Work ≠ QC Circle Cruising Seminar

特集　成長あがるＱＣサークル

QCサークル特集
〈食品編〉

(株)中村屋

TQC推進室課長　太田　春男

〔テーマ〕バターロール焼色のバラツキ縮小について

加水率、乾燥、温度の調整で焼きムラを無くす

サークル名／錦成サークル
所属部署名／東京工場製造第二課
リーダー名／神田昌利
メンバー数／9人
テーマ歴／4件目
テーマ完了月数／7カ月
全合同数／10回
全合時間／1回1.5時間

はじめに

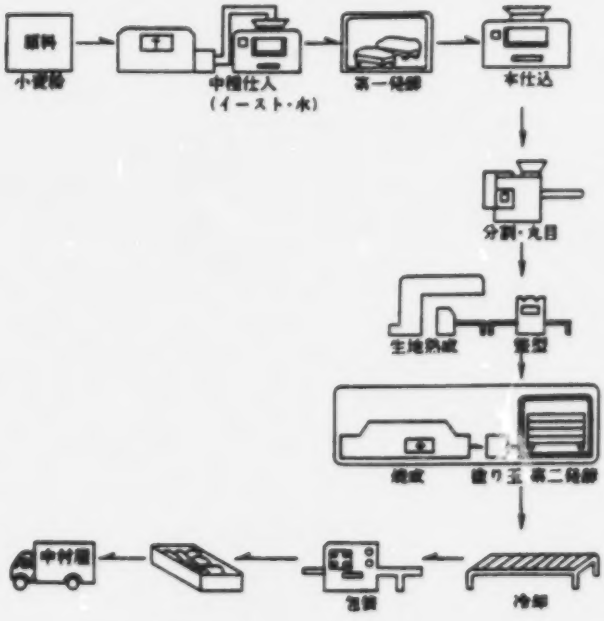
当社は一九〇一年に創業し、各種和洋菓子・パン、食料品の製造販売・レストランの経営等を行っている。私たちは、クリームパンを発明した伝統ある職場で、各種菓子パン類を製造しており、その中で焼成を担当している。

取り上げた理由

バターロールの焼色にバラツキがあるため、バターロール焼色のバラツキ縮小をテーマとして取り上げた。

工程の概要

図1　バターロール製造工程図



㈱中村屋の概要

本　社／東京都
創　業／M34年12月
業　種／菓子・パン、食料品製造販売
資本金／27億8,300万円
従業員／2,700人
年　商／235億円

活動の計画

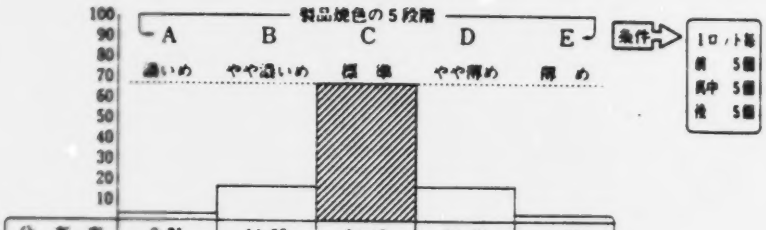
表1　活動の計画表　　(……計画、　―実施)

No.	実施項目	担当	57年12月	58年1月	2月	3月	4月	5月	6月
1	現状分析	津田							
2	要因分析	全員							
3	要因別分析	全員							
4	対策の立案	全員							
5	対策の実施	全員							
6	効果の確認	全員							
7	標準化	津田 鈴木 北川							
8	まとめ	津田							

リーダー(津田)
鈴木
亀巻
北川

現状の分析

図2　製品焼色の分布状態

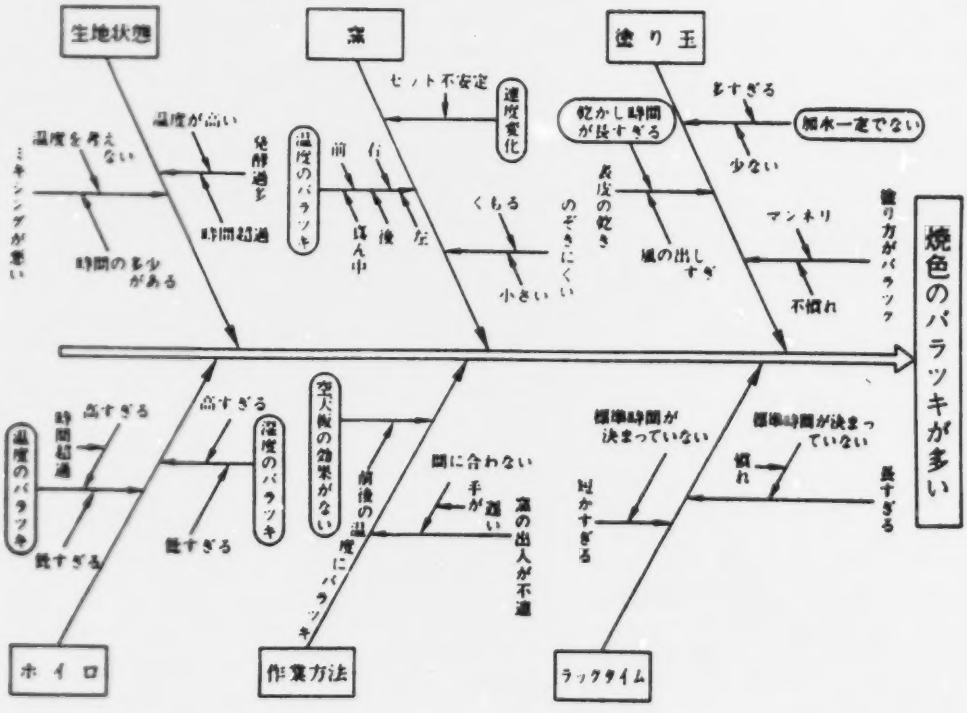


分布率	2.31	14.95	64.48	15.48	2.78
焼色5段階	A	B	C	D	E

目標の設定
焼色標準(C)を現行の六四・四八%から八〇%以上に高める

要因の分析

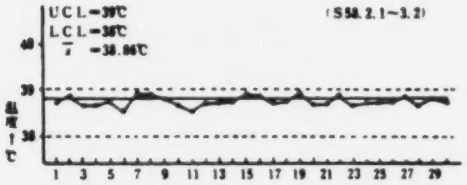
図3　「焼色のバラツキが多い」の特性要因図

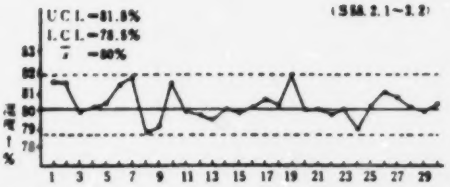


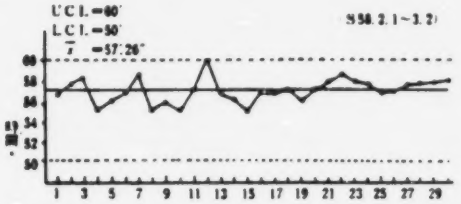
特集　成果あがるＱＣサークル

要因別テスト

(1) ホイロ状態（温度、湿度、時間）の測定





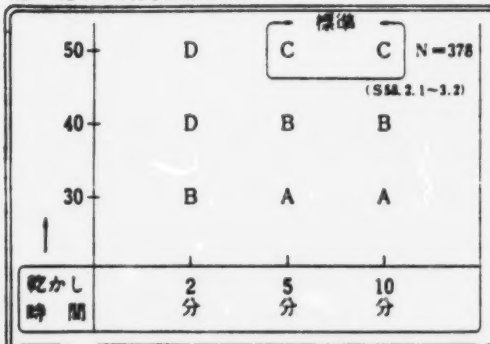


条件
1. 1日全ロット(5~6)合計 162ロット
2. 3台目のラックの時、測定する
3. 測定担当はホイロ作業者が行う
4. チェック用紙に記入する
5. 集計はリーダーが行う

工程標準書(発酵室)
1. 温度 UCL=39℃ LCL=36℃
2. 湿度 UCL=81.5% LCL=78.5%
3. 時間 UCL=60.0 LCL=50.0

結果
1. 温度については x̄=38.56℃ R̄=0.9℃であり標準の範囲内となった
2. 湿度については x̄=80% R̄=3.2%であり　〃
3. 時間については x̄=57.26' R̄=6分　〃
4. いずれも標準の範囲内の結果となった

(2) 乾かし時間と加水率のテスト

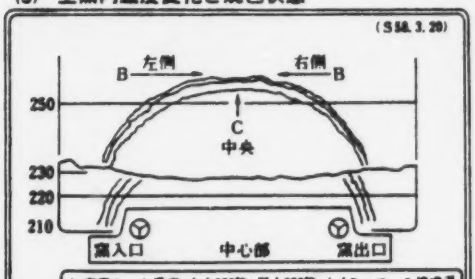


乾かし時間	加水率(%)	5段階評価	焼色評価
2	30	B	やや濃いめ
	40	D	やや薄め
	50	D	やや薄め
5	30	A	濃いめ
	40	B	やや濃いめ
	50	C	標準に近い
10	30	A	濃いめ
	40	B	やや濃いめ
	50	C	標準に近い

結果
1. 加水率50%、乾かし時間が5分~10分の時、標準(C)の状態となった

条件
1. 温度 x̄=21.5℃、湿度 x̄=43%、1日5~6ロット
2. 1ロット3個(前、真中、後) 色紙5段階と照合
3. 窯出口者が担当、集計はリーダーが行う

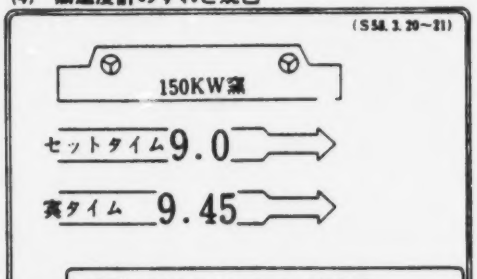
(3) 空窯内温度変化と焼色状態



条件
1. 空窯セット温度、上火220℃、下火230℃（バターロール焼成温度と同条件）
2. 乾かし時間5分、加水率50%
3. 測定回数4回(58.3.15~22)最高温度時点を測定

結果
1. 窯中央時点で最高温度252℃に達した
2. 左側、右側の温度差はほとんどない
3. 中央側の温度252℃に対し、左右側は5℃高かった
4. 上記の条件で焼成すると、中央はC、左右はBの焼色になった

(4) 窯温度計のずれと焼色



条件
1. 温度計を9分にセット(バターロール焼成時間)
2. 目印に空天板1枚
3. 4回測定

結果
1. セットタイム9分の場合、実タイム平均9.45秒となった
2. 45秒のオーバー焼成
3. 標準温度と合せて焼成する場合AB(濃いめ)の焼色が出る

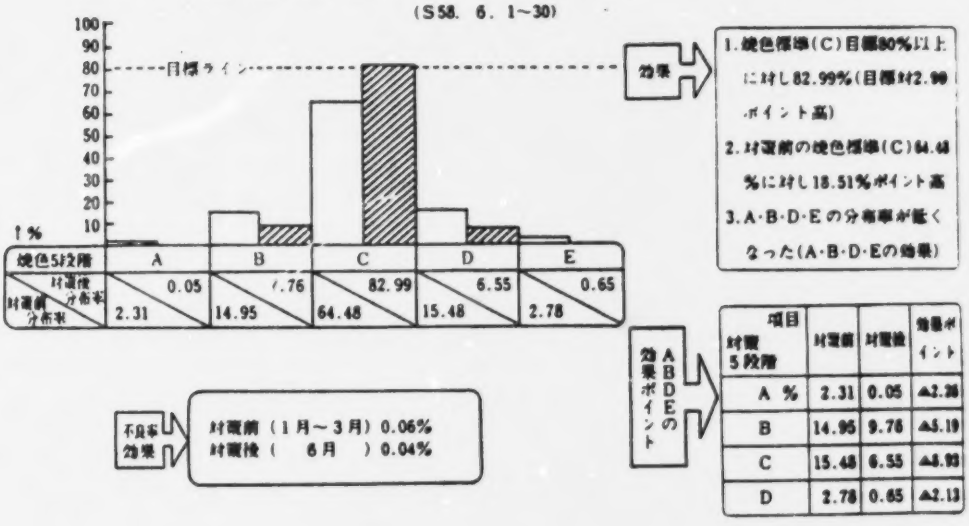
問題点と要因及びその対策

表2　対策一覧表

問　題	要　因	対　策
塗り玉の加水率にバラツキがある	1.基準は40%の加水率になっている 2.目分量で行っている	1.加水率50%とする 2.シリンダーにて計量
乾かし時間が2分～10分範囲でまちまちである	1.ホイロ担当者に個人差がある 2.塗り玉をする人員により、時間差が出る	1.5分～10分間乾かし時間をとる 2.塗り玉をラック半分塗り終ったら次のラックを出す 3.塗り玉人員1.5人確保
窯の中央に対し、左右の温度が5℃高い	1.窯の機能	1.初速9分40秒とし、焼成速度を9分30秒とする
窯のスピードメーターと実スピードの40秒遅れ	1.メーターの調整不足	1.月1回メーターの調整を行う(工務立合) 2.作業前の確認
窯出し、最初と最後の焼色が強い	1.窯入れ始めと、窯入れ終りに空天板使用のため効果がうすい	1.水入り天板を使用する 2.3枚一列(1枚300cc入)にする

効果の確認

図4　対策後の焼色分布状態



項目 / 対策5段階	対策前	対策後	効果ポイント
A %	2.31	0.05	▲2.26
B	14.95	9.76	▲5.19
C	15.48	6.55	▲8.93
D	2.78	0.65	▲2.13

歯止め

一、加水率五〇%とし、シリンダー計量とする
二、五分～一〇分間の乾かし時間をとる
三、初速九分四〇秒とし、焼成速度を九分～九分三〇秒とする
四、月一回、メーターの調整を行う
五、水入り天板を使用する

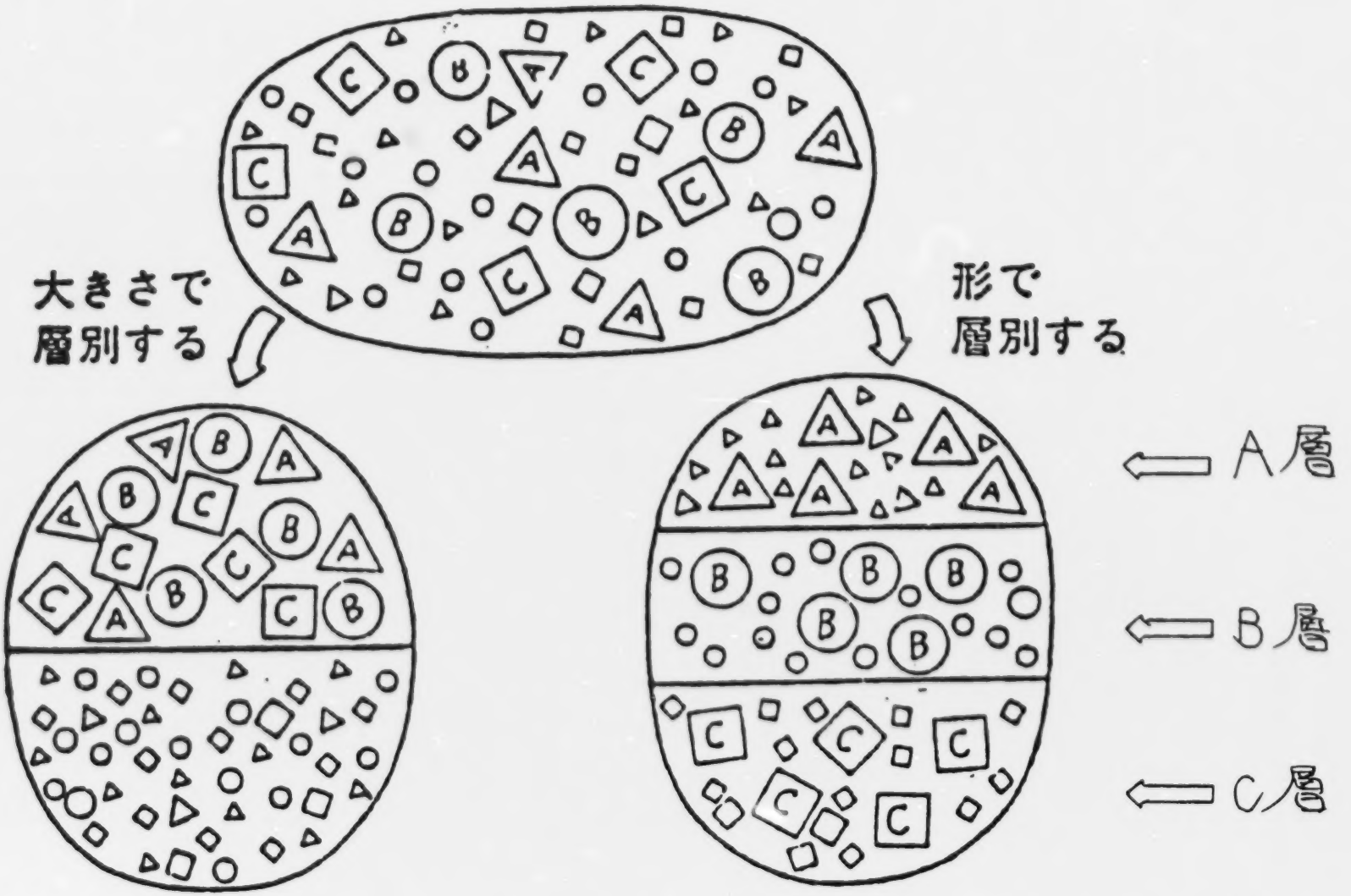
以上のような歯止めをし、作業標準書を作成掲示する

今後の課題

一、生地発酵状態と焼色との関係を調べる
二、室内の温・湿度と焼色との関係を詳しく調べる
三、企製品の焼色を統一化(標準ランク)のための実態調査をする

まとめ

以上のような成果を得ることができた。今回のサークル活動で感じられたことは、グループのまとまりがいかに大切かということと、一致団結すれば必ずできるということである。その意味からこのテーマを取り上げたことは有意義であったと思っており、これからも私たちのサークルは、より一層の努力をおしまず頑張りたいと思う。



層別するってこういうこと

PARTICIPANTS

COMMANDITAIRES

Le C.D.A.Q. et le comité d'organisation du colloque apprécient la générosité des commanditaires suivants:

- A. LASSONDE & FILS INC.
- AGRINOVE
- BEXEL INC.
- BOVRIL CANADA INC.
- CATELLI
- CORPORATION DELICO
- CULINAR
- FROMAGES SAPUTO LTÉE
- GIRARD INC.
- LABATT LTÉE
- OGILVIE LTÉE
- PROVIGO INC.
- SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC
- SODOR INC.
- UNOX INC.

Au nom du comité d'organisation et de tous les participants à cette journée d'activité, nous les prions d'agréer nos plus sincères remerciements.

REMERCIEMENTS

Les autorités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, le Conseil des denrées alimentaires du Québec, le Comité d'assurance qualité et le Comité d'organisation désirent témoigner aux participants, aux conférenciers, aux personnes ressources, aux commanditaires et aux médias d'information leur plus vive appréciation pour leur dévouement, leur contribution et leur aide à la réussite de cet événement.

Abdesslam Guerch
Secrétaire du Conseil
des denrées alimentaires
du Québec

Gouvernement du Québec
**Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation**